

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**« ANALYSE DE TROIS SYSTÈMES INCITATIFS DE  
RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL CADRE  
D'UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DE  
L'ALIMENTATION AU QUÉBEC »**

**PAR**

**ALAIN PICARD**

**ÉCOLE DES RELATIONS INDUSTRIELLES  
FACULTÉ DES ARTS ET DES SCIENCES**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À LA FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES  
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE  
MAÎTRISE ÈS SCIENCES (M.Sc.)  
EN RELATIONS INDUSTRIELLES**

**MAI 2005**

**© ALAIN PICARD, 2005**



HD

4815

U54

2005

V.023

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL  
FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES**

**CE MÉMOIRE INTITULÉ :  
« ANALYSE DE TROIS SYSTÈMES INCITATIFS DE  
RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL CADRE  
D'UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DE  
L'ALIMENTATION AU QUÉBEC »**

**PRÉSENTÉ PAR :  
ALAIN PICARD**

**A ÉTÉ ÉVALUÉ PAR UN JURY COMPOSÉ DES PERSONNES SUIVANTES :**

**MICHEL BROSSARD, DIRECTEUR DU MÉMOIRE  
GILLES GUÉRIN, PRÉSIDENT-RAPPORTEUR  
STÉPHANE RENAUD, MEMBRE DU JURY**

## **SOMMAIRE**

L'entreprise METRO possède un régime d'intéressement à court terme visant certains cadres et professionnels, tous les directeurs ainsi que tous les vice-présidents. Le régime est basé sur l'atteinte d'objectifs corporatifs et sectoriels.

Les régimes en question ne semblent plus générer le même intérêt que par le passé et font aussi l'objet de critiques de la part des participants. METRO désire améliorer le niveau de satisfaction des participants envers le régime.

Un questionnaire de satisfaction est administré aux trois catégories de participants et les profils qui en découlent confirment l'appréhension de METRO à savoir qu'il y a insatisfaction généralisée chez les cadres et professionnels et une satisfaction très mitigée tant chez les directeurs que chez les membres de la haute direction.

La littérature est bien établie en regard des différents régimes d'intéressement qui existent, de même que sur les théories discutant de la satisfaction des employés envers leur rémunération.

C'est à partir des profils de satisfaction et des recommandations des participants obtenus par le biais des questionnaires, de la revue de littérature et d'un exercice de benchmarking que le mandataire formulera des recommandations immédiates et à long terme à l'entreprise. Les recommandations immédiates seront implantées dès leur

formulation, alors que les recommandations à long terme seront présentées en fin de mandat.

Certaines des recommandations à long terme seront considérées « hors mandat » mais leur importance est établie par le nombre de commentaires reçus des participants et grandement supportées par la littérature.

**MOTS – CLÉS:**

- Système de rémunération
- Rémunération incitative
- Satisfaction envers la rémunération
- Rémunération du personnel cadre
- Profil de satisfaction

## **SUMMARY**

METRO's bonus program, which covers certain management and professional employees, all directors and all vice-presidents, is based on the achievement of yearly corporate and departmental objectives.

The bonus plans no longer seem to generate the same interest as in the past and have faced criticism from participants. METRO wishes to increase participant satisfaction with the program.

A satisfaction questionnaire was given to all three categories of participants. The resulting profiles confirmed METRO's perception; i.e. that management and professional employees were generally dissatisfied with the plans, while directors and senior executives' satisfaction was lukewarm at best.

The literature dealing with the various existing bonus plans and theories on employee satisfaction regarding compensation is substantial.

The « mandataire » will make both immediate and long-term recommendations to the Company based on the satisfaction profiles and participants' recommendations drawn from the questionnaires, on a review of the literature and on a benchmarking exercise. Immediate recommendations will be implemented as soon as they are made; long-term recommendations will be presented at mandate's end.

Some of the long-term recommendations will be considered outside the mandate but their importance is evidenced by the many comments from participants and amply supported by the literature.

**KEY WORDS:**

- Compensation system
- Incentive compensation
- Satisfaction towards compensation
- Management compensation
- Satisfaction profile



## **TABLE DES MATIÈRES**

	<b><u>PAGE</u></b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>i</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>x</b>
 <b>INTRODUCTION .....</b>	 <b>1</b>
Mandat de recherche .....	1
Division du mémoire .....	3
 <b>CHAPITRE 1 – L’ENTREPRISE ET SON CONTEXTE .....</b>	 <b>4</b>
1.1 Secteurs d’activités de l’entreprise.....	4
1.2 Historique de l’entreprise .....	6
1.3 Défis de l’entreprise .....	9
 <b>CHAPITRE 2 – LE RÉGIME D’INTÉRESSEMENT À COURT TERME.....</b>	 <b>11</b>
2.1 Le régime de la haute direction.....	13
2.1.1 Admissibilité .....	15
2.1.2 Boni potentiel .....	15
2.1.3 Mesure des résultats.....	16
2.1.4 Approbation des primes .....	17
2.1.5 Paiement des primes .....	17
2.1.6 Modification ou terminaison du régime .....	17
2.2 Le régime des directeurs.....	19
2.2.1 Objectifs du régime .....	20
2.2.2 Admissibilité .....	21
2.2.3 Potentiel de prime .....	23
2.2.4 Mesure des résultats.....	23
2.2.5 Attribution des bonis .....	24

2.2.6	Païement des bonis .....	24
2.2.7	Entrée en vigueur du régime.....	25
2.2.8	Modification et terminaison du régime .....	25
2.3	Le régime des cadres et professionnels .....	27
2.3.1	Objectifs du régime .....	28
2.3.2	Admissibilité .....	28
2.3.3	Potentiel de prime .....	28
2.3.4	Mesure des résultats.....	29
2.3.5	Attribution des bonis .....	29
2.3.6	Païement des bonis .....	29
2.3.7	Entrée en vigueur du régime.....	30
2.3.8	Modification et terminaison du régime .....	30
2.4	Comparaison des trois régimes .....	32
2.5	Administration du régime .....	35
2.5.1	Élaboration des objectifs.....	35
2.5.2	Communication des objectifs .....	36
2.5.3	Participation à l'établissement des objectifs.....	36
2.5.4	Prises de décision / contestation des résultats .....	37
<b>CHAPITRE 3 – LE PROBLÈME À RÉSOUDRE .....</b>		<b>40</b>
<b>CHAPITRE 4 – LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>		<b>44</b>
4.1	La rémunération incitative .....	44
4.1.1	Les différents régimes.....	44
	• Régime de partage des gains de productivité (RPGP) .....	47
	• Régime de partage des objectifs (RPO) .....	50
	• Régime de partage des profits (RPP).....	53
4.1.2	Performance des régimes d'intéressement à court terme .....	55
4.1.3	Régime d'intéressement de METRO Inc.....	57
4.2	La satisfaction à l'égard de la rémunération .....	59
4.2.1	La théorie du respect du contrat psychologique.....	60
4.2.2	La théorie de l'agence .....	62
4.2.3	La théorie de l'équité .....	64
4.2.4	La théorie de la discordance .....	65
4.2.5	La théorie de la justice organisationnelle .....	69

4.2.6	Le modèle de Long.....	72
4.2.7	Conclusion : que retenir de la littérature ?.....	74
4.3	Les conséquences de l'insatisfaction.....	76
<b>CHAPITRE 5 – MÉTHODOLOGIE .....</b>		<b>82</b>
5.1	Le modèle conceptuel.....	82
	• Définition des variables.....	85
5.2	L'opérationnalisation de la démarche .....	87
	• Le questionnaire sur la satisfaction .....	88
<b>CHAPITRE 6 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>		<b>94</b>
6.1	Le degré de satisfaction envers la rémunération .....	96
6.1.1	La haute direction.....	97
6.1.2	Les directeurs.....	99
6.1.3	Les cadres et professionnels.....	102
6.2	Les conséquences .....	105
6.2.1	Perte de confiance .....	107
6.2.2	Désengagement.....	107
6.2.3	Critique .....	107
6.2.4	L'absentéisme .....	109
6.2.5	Le taux de roulement.....	112
6.2.6	Performance / productivité .....	114
6.2.7	Syndicalisation .....	115
6.2.8	Comportements malhonnêtes .....	115
6.2.9	Qualité de service.....	116
6.2.10	Compétition interne .....	116
6.2.11	Difficultés à l'embauche .....	116
6.3	Discussion concernant le degré de satisfaction des trois catégories et les conséquences.....	118
6.3.1	Le degré de satisfaction .....	118
6.3.2	Les conséquences .....	127
6.4	Conclusion .....	129

<b>CHAPITRE 7 – RECOMMANDATIONS À L'ORGANISATION .....</b>	<b>131</b>
7.1 Les modifications immédiates.....	131
7.1.1 Les commentaires du personnel de l'entreprise.....	133
• La haute direction .....	134
• Les directeurs .....	135
• Les cadres et professionnels .....	136
7.1.2 La théorie concernant l'administration.....	138
7.1.3 Le benchmarking.....	140
7.1.4 Les recommandations immédiates.....	144
7.2 Les modifications futures .....	147
7.2.1 Rappel de la situation.....	148
7.2.2 Analyse des commentaires .....	148
7.2.3 La théorie .....	150
7.2.4 Les recommandations du mandataire .....	152
7.3 Conclusion .....	157
<b>CHAPITRE 8 – CONCLUSION DU MÉMOIRE.....</b>	<b>158</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>162</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

	<b><u>PAGE</u></b>
<b>TABLEAU I</b>	Répartition des pourcentages de boni payable selon la performance de l'entreprise et des objectifs sectoriels (haute direction) ..... 18
<b>TABLEAU II</b>	Répartition des pourcentages de boni payable selon la performance de l'entreprise et des objectifs sectoriels - directeurs ..... 26
<b>TABLEAU III</b>	Répartition des pourcentages de boni payable selon la performance de l'entreprise et des objectifs sectoriels - cadres et professionnels ..... 31
<b>TABLEAU IV</b>	Pourcentage de questionnaires reçus ..... 93
<b>TABLEAU V</b>	Profil de satisfaction ..... 95
<b>TABLEAU VI</b>	Résultats de la haute direction selon les 3 dimensions ..... 97
<b>TABLEAU VII</b>	Profil de satisfaction – Haute direction ..... 98
<b>TABLEAU VIII</b>	Résultats des directeurs selon les 3 dimensions ..... 99
<b>TABLEAU IX</b>	Profil de satisfaction – Directeurs ..... 101
<b>TABLEAU X</b>	Résultats des cadres et professionnels selon les 3 dimensions ..... 102
<b>TABLEAU XI</b>	Profil de satisfaction – Cadres et professionnels ..... 103
<b>TABLEAU XII</b>	Comparaison des profils de satisfaction selon les 3 dimensions ..... 119
<b>TABLEAU XIII</b>	Répartition des pourcentages bonifiables selon les objectifs corporatifs et sectoriels ..... 123

## **LISTE DES ANNEXES**

<b>ANNEXE A</b>	Organigramme de la direction générale
<b>ANNEXE B</b>	Organigramme du secteur grossiste
<b>ANNEXE C</b>	Lettre d'introduction à l'enquête de satisfaction
<b>ANNEXE D</b>	Enquête de satisfaction

## **INTRODUCTION**

### **MANDAT DE RECHERCHE**

Ce mémoire découle d'un mandat confié par le président de l'entreprise METRO Inc. dont le but est d'analyser les régimes d'intéressement à court terme en vigueur dans l'entreprise sous l'angle de la satisfaction des employés, et formuler, le cas échéant, des recommandations pour accroître le degré de satisfaction des participants.

Le système de rémunération implanté chez METRO comporte: un salaire de base déterminé à partir d'un système d'évaluation des postes, un régime d'intéressement à court terme, un régime incitatif à long terme, sous forme d'options d'achat d'actions, de même qu'une gamme complète d'avantages sociaux.

Le mandat ne porte que sur le régime d'intéressement à court terme, appelé le « plan boni » dans l'entreprise, et se limite exclusivement à son administration et à la comparaison avec les bonis versés dans d'autres entreprises. Cette contrainte importante fut imposée par le mandant pour éviter de créer des attentes inutiles chez les participants. Le mandat n'avait pas pour but de transformer en profondeur le système de rémunération, mais seulement de répondre, par des interventions mineures très ciblées, à l'insatisfaction qui avait commencé à s'exprimer parmi l'encadrement dans la foulée de la fusion consécutive au Canada des grandes chaînes corporatives Sobeys et Oshawa en novembre 1998 et Loblaw et Provigo le mois suivant.

Le régime d'intéressement à court terme vise trois clientèles différentes : la haute direction qui comprend les vice-présidents principaux et les vice-présidents, les directeurs et enfin les cadres et professionnels. Comme nous le montrerons plus loin, même si la structure de ce régime est identique pour chacune des catégories, les pourcentages admissibles varient. Aussi, la coutume s'est imposée dans l'entreprise de les distinguer formellement en les considérant comme trois régimes différents. L'un est le plan boni pour la haute direction, l'autre, le plan boni pour les directeurs et le troisième, le plan boni pour les cadres et professionnels.

Ces trois régimes existent depuis quelques années et ont subi des modifications importantes en octobre 2000. Malgré ces changements, certains indices créent l'impression, partagée par le président, qu'ils n'ont pas entraîné l'effet attendu chez le personnel visé. C'est pourquoi l'objectif du mandat est d'évaluer le degré de satisfaction des participants envers deux aspects seulement du régime d'intéressement à court terme et de faire des recommandations, le cas échéant, afin d'améliorer la situation.



## **DIVISION DU MÉMOIRE**

METRO désire connaître le niveau de satisfaction des employés participant au régime d'intéressement à court terme de l'entreprise, de même que certaines idées d'amélioration du régime de nature à augmenter le niveau de satisfaction.

Les premiers chapitres du mémoire décrivent l'entreprise, les régimes d'intéressement en question, de même que la problématique à l'origine du mandat de recherche.

Le chapitre 4 est dédié à la revue de la littérature des différents types de régime d'intéressement existants, de même que des théories de satisfaction à l'égard de la rémunération.

Les chapitres suivants expliquent le modèle conceptuel retenu, présente les résultats obtenus de l'enquête de satisfaction auprès des participants, de même que les recommandations formulées à l'entreprise.

## **CHAPITRE 1 L'ENTREPRISE ET SON CONTEXTE**

### **1.1 SECTEURS D'ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE**

METRO INC.<sup>1</sup> œuvre dans deux secteurs d'activités. Chef de file dans l'industrie alimentaire, elle est aussi active dans le domaine pharmaceutique car, parallèlement à ses activités reliées à l'alimentation, la Société s'est taillé une place dans le secteur pharmaceutique par l'entremise de sa filiale, McMahon Distributeur pharmaceutique inc. Celle-ci agit à titre de distributeur en gros de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques et comme franchiseur des bannières Brunet et Clini-Plus.

La Société exerce principalement ses activités dans le secteur alimentaire, où elle allie à ses opérations de grossiste, des activités de détail. Depuis leurs seize entrepôts répartis à travers le Québec et l'Ontario, les divisions grossistes assurent l'approvisionnement de l'ensemble des clients de la Société arborant l'une ou l'autre de ses bannières, en produits d'épicerie, fruits et légumes, poissons et fruits de mer ainsi qu'en viandes et produits surgelés.

---

<sup>1</sup> Changement de nom intervenu le 25 janvier 2000 - *Métro-Richelieu inc.* devient *METRO INC.* et *Épiciers Unis Métro-Richelieu inc.* devient *Metro Richelieu 2000 inc.*

Possédant une importante part du marché alimentaire québécois, soit 35% pour l'année 2000 <sup>2</sup> et de plus en plus présente sur la scène ontarienne avec sa bannière Loeb, METRO INC. se démarque par son vaste réseau de marchés d'alimentation.<sup>3</sup> Le tableau suivant présente la composition assez diversifiée de l'entreprise :

### ***Secteur alimentaire***

- **Metro :** 260 magasins : 2 corporatifs  
53 franchisés  
205 affiliés
- **Super C :** 40 magasins : tous corporatifs
- **Loeb (Ontario) :** 38 magasins : 30 corporatifs  
8 franchisés
- **Marché Richelieu :** 166 magasins
- **Autres bannières :** 576 magasins  
Ami, Gem,  
Marché Extra,  
SOS, Servit et Service

### ***Secteur pharmaceutique***

- **Pharmacies Brunet :** 77 unités
- **Clini-Plus :** 66 unités

<sup>2</sup> Rapport annuel 2000, p. 6

<sup>3</sup> Information au 30 septembre 2000

Au niveau de la main-d'oeuvre, la chaîne compte au total plus de 28 000 employés, dont environ 12 000 sont rattachés à la corporation (excluant les magasins affiliés mais incluant les magasins franchisés). De ces 12 000 employés, 10 600 sont syndiqués et couverts par 146 conventions collectives, 400 sont considérés employés de soutien et 1 000 sont cadres et professionnels.

Ces employés sont répartis entre les Metro corporatifs et franchisés, les Super C, les Loeb en Ontario, les entrepôts et le siège social. Il est important de signaler que la corporation offre différents services aux magasins corporatifs et franchisés (tel que relations de travail) et non aux magasins affiliés.

## **1.2 HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE**

L'implantation de la chaîne METRO INC. au Québec remonte à plus de cinquante ans. C'est en 1947 que l'on retrouve la première charte des magasins affiliés, qui deviendra éventuellement la corporation actuelle. Par contre, c'est en septembre 1976 que **Les Marchés d'aliments Métro Ltée** et le groupe **Épiceries Richelieu Ltée** fusionnent pour créer la compagnie **Métro-Richelieu inc.** En novembre 1986, Métro-Richelieu s'inscrit à la Bourse de Montréal et devient l'entreprise que l'on connaît.

Avec les années '90, la situation financière des entreprises du secteur alimentaire devint plus fragile et l'on vit, au cours des dix années suivantes, une compétition féroce

qui entraîna de sévères rationalisations, dont entre autres la disparition de Steinberg, un acteur de premier plan dans le secteur.

En juin 1992, METRO se porta acquéreur, tout comme Provigo et IGA, d'une quarantaine de magasins provenant de la faillite technique de Steinberg. METRO récupéra de plus l'entrepôt de fruits et légumes de Steinberg, appelé Pierre-de-Coubertin. Les compétiteurs au Québec devenaient moins nombreux mais, face à l'ampleur du marché, tant les Américains que les autres grandes chaînes canadiennes se mirent à convoiter le Québec.

En 1998, le domaine de l'alimentation au Québec et au Canada connaît une autre série de bouleversements : **Loblaw**, propriété de George Weston inc., se porte acquéreur de la totalité des actifs de Provigo incluant les chaînes Maxi, Maxi et Cie, Loeb en Ontario, etc. alors que **Sobeys** fait de même en acquérant le groupe Oshawa (Agora, IGA).

METRO répliqua en juin 1999 en achetant de Provigo, maintenant Loblaw, la bannière Loeb ainsi que 40 de ses magasins en Ontario ayant un chiffre d'affaires annuel d'environ 500 millions de dollars, et deux de ses entrepôts. Cette transaction évaluée à 125 millions \$ ouvre une porte à l'échelle nationale pour METRO.

METRO se retrouve donc dans une situation financière favorable, tant à cause de sa rentabilité que d'une présence solide à l'échelle du Québec et intéressante en Ontario.

Ce qui favorise METRO au Québec, c'est sa situation financière. Plus de 4,6 milliards \$ de ventes en 2000, associé à une faible dette à long terme, une croissance soutenue des ventes annuelles, un programme agressif d'investissement dans le réseau actuel et un pourcentage de bénéfice d'exploitation qui est supérieur à celui de la compétition. Par contre, METRO demeure un plus petit joueur au niveau national que ses deux plus gros concurrents. En effet, le chiffre d'affaires de Loblaw dépasse 20 milliards \$ et celui de Sobeys, 11 milliards \$. Cette situation, où METRO fait face à deux géants, contribue à sous-évaluer la valeur de l'action (titre boursier), les analystes financiers présageant une forte compétition, au Québec, à cause des regroupements mentionnés, rendant ainsi la position de METRO vulnérable.

Toutefois, sur le plan économique, l'entreprise a connu une évolution remarquable au cours des dix dernières années. L'extrait suivant tiré du rapport annuel de 2000 suffit pour montrer comment la croissance a été continue durant cette période :

*«DIX ANNÉES DE CROISSANCE SOUTENUE – Les excellents résultats du dernier exercice financier sont l'aboutissement de dix années de progression soutenue qui se sont traduites par 40 trimestres consécutifs de croissance du bénéfice d'exploitation. De 1990 à 2000, le chiffre d'affaires de la Société a augmenté de 2,2 milliards \$ à 4,7 milliards \$, soit une progression de 113%. Au cours de la même période, la Société est passée d'un déficit de 9 millions \$ un profit de 97,3 millions \$, soit une croissance annuelle composée de 30%.»<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Rapport annuel 2000

### **1.3 DÉFIS DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise a deux vocations bien distinctes : une première qui vise son réseau de détail composé de marchands affiliés et franchisés ainsi que de magasins corporatifs et une deuxième qui englobe toutes les activités grossiste de l'organisation. La haute direction doit composer avec deux niveaux d'intervenants dont les objectifs sont parfois différents. Les marchands recherchent les plus bas prix provenant du grossiste, pour maximiser leur investissement comme propriétaires, alors que le grossiste a, à l'opposé, une mission corporative et doit donc rencontrer les objectifs moins individualisés, tant au niveau des ventes que des profits (marges et revenus).

Les défis sont de taille pour METRO. Le premier est de maintenir la confiance des marchands affiliés dans l'organisation tout en continuant à développer le réseau des franchisés, de la bannière Super C et de celle de Loeb en Ontario. Le deuxième touche le bilan de l'entreprise où l'on se doit de continuer à investir dans la modernisation du réseau en maintenant un bénéfice d'exploitation qui permettra ces investissements. Un autre défi, mais non le moindre, concerne les milieux financiers qui doivent percevoir METRO comme dynamique et avant-gardiste tant au niveau de sa gestion interne qu'au niveau de sa capacité et sa volonté d'expansion par-delà les frontières du Québec et de l'Ontario.

L'organisation opérationnalise ces défis à travers les sept grandes orientations stratégiques suivantes :

1. Accroître les parts de marché;
2. Augmenter les ventes et les marges bénéficiaires;
3. Développer les bannières tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières géographiques existantes;
4. Moderniser le réseau de détail;
5. Améliorer le réseau de distribution;
6. Augmenter le bénéfice d'exploitation;
7. Utiliser les ressources humaines et financières de façon optimale.



## **CHAPITRE 2 LE RÉGIME D'INTÉRESSEMENT À COURT TERME**

Le système de rémunération comprend chez METRO trois composantes en plus du régime d'avantages sociaux, à savoir :

- Un salaire de base divisé en classes salariales pour tous les employés non syndiqués de l'entreprise, à l'exception de la haute direction. Les classes salariales sont établies à partir d'un système d'évaluation des emplois. Pour la haute direction, tous les postes de vice-présidents et de vice-présidents principaux sont évalués individuellement en tenant compte du niveau de responsabilité relative des fonctions les unes par rapport aux autres, ainsi que du marché de référence externe. En ce qui concerne les employés syndiqués, ceux-ci sont régis par les différentes conventions collectives en vigueur.
- Un régime d'intéressement à court terme appelé « plan boni » auquel participent tous les vice-présidents, tous les directeurs généraux, les directeurs ainsi que certains cadres et professionnels.
- Un régime incitatif à long terme, composé uniquement d'options d'achat d'actions et qui s'adresse à tous les vice-présidents principaux, les vice-présidents et les directeurs généraux des classes salariales 11 et 12 (telles qu'établies par le système d'évaluation des emplois de l'entreprise). Le nombre d'options émises annuellement est déterminé à partir des modalités et règles prévues au « régime

d'options d'achat d'actions », et doit être approuvé par le conseil d'administration de METRO.

Comme le mandat ne vise que le régime d'intéressement à court terme, il est nécessaire d'en faire une présentation détaillée.

Chez METRO, le régime d'intéressement à court terme existe depuis plusieurs années, soit depuis 1988 pour la haute direction et les directeurs, et depuis 1997 pour les cadres et professionnels. Ce régime a peu évolué depuis sa création. Certes le nombre de participants a augmenté, mais les bases du régime sont restées les mêmes, tant au niveau de la mécanique de détermination des objectifs, de la mesure des résultats, de la nature des objectifs à atteindre, etc. Les principaux changements datent d'octobre 2000 où les pourcentages maximums admissibles ont augmenté pour les trois groupes visés, une catégorie de plus fut créée, soit celle des directeurs généraux, et une portion du boni des cadres et professionnels dépend maintenant de la performance de l'entreprise.

Le système de rémunération incitatif à court terme vise trois catégories : la *haute direction*, les *directeurs*, les *cadres et professionnels*.

Comme les objectifs à rencontrer, la pondération entre les différentes catégories d'objectifs, ainsi que le pourcentage (%) du salaire de base payable varient d'un groupe

à l'autre, la coutume s'est instituée dans l'entreprise de les considérer comme trois régimes particuliers.

## **2.1 LE RÉGIME DE LA HAUTE DIRECTION**

Le premier régime concerne la haute direction, divisée elle-même en deux sous-groupes : les vice-présidents principaux et les vice-présidents (voir Annexe A). Depuis octobre 2000, les vice-présidents principaux sont éligibles à un boni annuel maximum de 55% du salaire de base, alors que, pour les vice-présidents, le maximum annuel est de 40%. Avant cette date, le boni maximum annuel pour les vice-présidents principaux était de 40% alors que celui des vice-présidents était de 30%.

Une forte proportion du boni de ces deux sous-groupes est basée sur la performance de l'entreprise. Cette performance, appelée « portion corporative », se mesure à partir des objectifs budgétisés de profit net de l'entreprise. Pour les vice-présidents principaux, de 27% à 33% du 55% est dédié à cet objectif. Il est de 20% à 24% du 40% pour les groupes de vice-présidents (Voir Tableau I, p. 18). Donc, une forte proportion du montant admissible au « plan boni » est acquise sur le profit net de l'organisation. Pour chacun des groupes, les pourcentages sont quelque peu différents selon que les individus appartiennent à des fonctions d'opérations ou de support. Les fonctions de support ont une plus grande pondération reliée à la performance de l'entreprise, car leurs objectifs spécifiques ou sectoriels sont moins quantifiables et plus difficiles à mesurer, alors que, pour les groupes d'opérations, l'impact monétaire de

leurs objectifs sectoriels est important pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise et ils sont directement reliés au succès de celle-ci.

Les pourcentages sont progressifs et sont calculés à partir des résultats atteints par rapport au budget de profit net comme le montre le tableau suivant :

	Vice-présidents principaux	Vice-présidents
Atteinte de 100% du budget de profit net	8% à 10%	7% à 8%
" 102% "	12% à 16%	11% à 14%
" 103% "	16% à 21%	14% à 18%
" 104% "	20% à 26%	17% à 21%
" 105% "	24% à 30%	20% à 24%
" 106% "	27% à 33%	---

À noter que tous les vice-présidents principaux ont un objectif à 106% du profit net alors que, pour le groupe des vice-présidents, seuls ceux des groupes de support ont un objectif à 105%. Le groupe des vice-présidents opérations est limité à 104% du profit net pour leur portion de boni reliée à la performance de l'entreprise. Aucun montant n'est payable aux plans bonis si le budget de profit net n'est pas rencontré (donc moins de 100% du profit net budgété). Cette règle est aussi valable pour le régime des directeurs et celui des cadres et professionnels.

L'autre portion de « boni », soit 22% à 28% du 55% pour les vice-présidents principaux et 16% à 23% du 40% pour les vice-présidents, est basée sur l'atteinte d'objectifs sectoriels ou divisionnaires. Pour les groupes d'opérations, les objectifs viseront l'atteinte des budgets de ventes, de marge, de revenu, de mesures de productivité, etc., alors que pour les groupes support, les objectifs sont spécifiques aux secteurs

d'activités (finance, marketing, ressources humaines, etc.), incluant le respect de leur propre budget d'opération. La pondération des différents objectifs variera par tranches de 2% à 6% du pourcentage restant.

Le texte du régime définit chacun des éléments suivants :

#### **2.1.1 Admissibilité :**

Pour être admissible au régime, il faut avoir occupé un poste à la haute direction pour une période de six (6) mois au cours d'un exercice financier.

Dès qu'un membre de la haute direction a occupé une fonction éligible pour une période de six (6) mois ou plus, il verra sa prime versée au prorata du nombre de mois où il a occupé sa fonction au cours de l'exercice financier.

#### **2.1.2 Boni potentiel :**

Le boni potentiel est de:

- ▣ 55% du salaire brut annuel excluant tout autre bénéfice, pour les postes exécutifs, soit vice-président principal, vice-président exécutif et président-directeur général;

- 40% du salaire brut annuel excluant tout autre bénéfice, pour tous les autres postes de vice-présidents.

### **2.1.3 Mesure des résultats :**

Le régime est basé sur les hypothèses suivantes:

1. Que chacune des divisions ou filiales rencontre ou dépasse ses objectifs;
2. Que la compagnie atteigne ou dépasse ses objectifs.

Aux fins du régime, les bénéfices de METRO sont tels que déterminés et approuvés annuellement par la direction.

Aux fins du régime, les objectifs des divisions opérationnelles sont l'atteinte des objectifs tels que budgétisés.

Aux fins du régime, les objectifs des divisions corporatives constituent le respect des budgets et l'atteinte des objectifs établis par le président et chef de la direction pour chaque cas.

#### **2.1.4 Approbation des primes :**

Les primes sont approuvées après que le conseil d'administration ait accepté les états financiers et que le président et chef de la direction ait déterminé l'atteinte des objectifs pour chaque participant.

#### **2.1.5 Paiement des primes :**

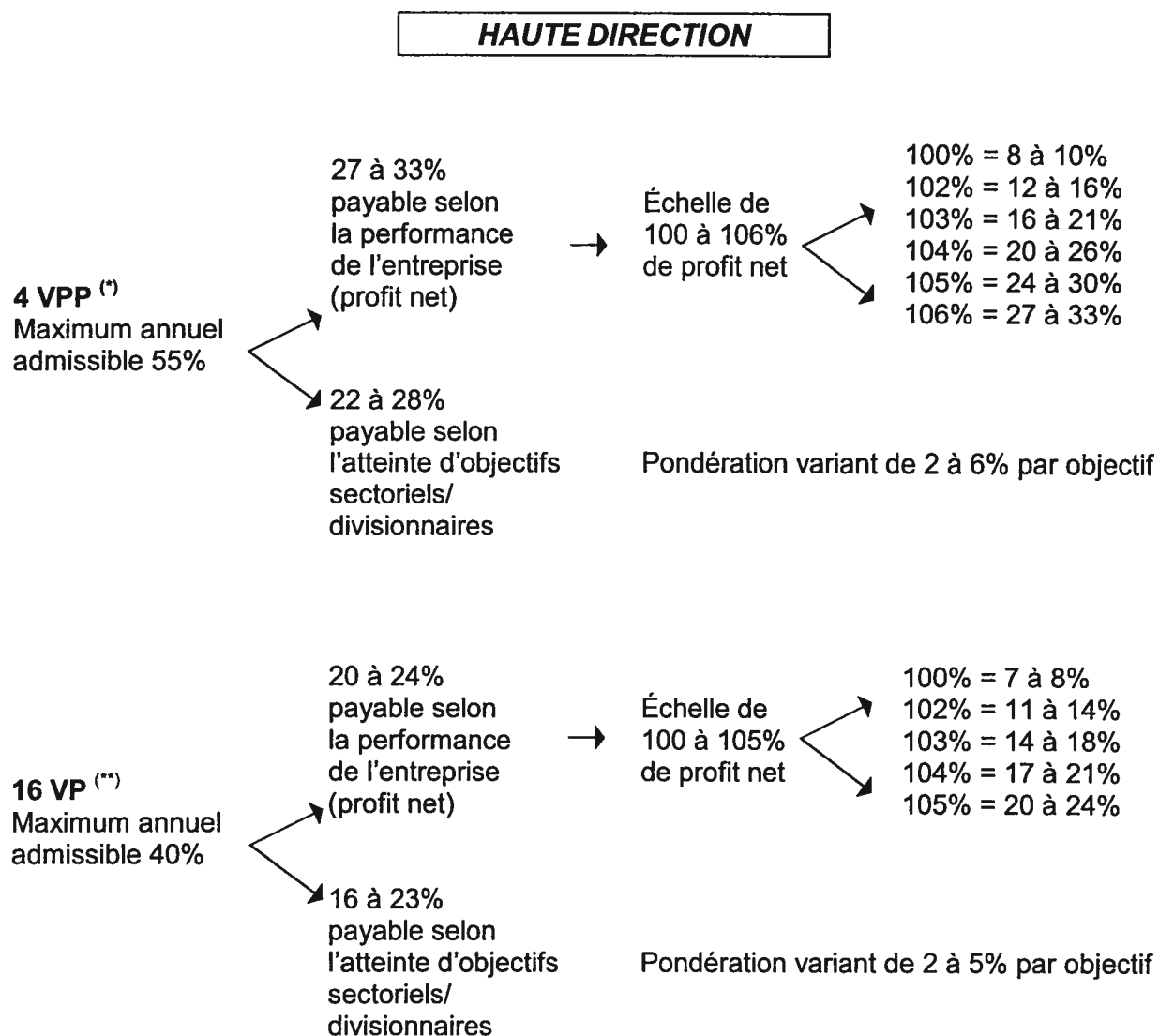
Les primes sont payables selon les modalités du régime.

#### **2.1.6 Modification ou terminaison du régime :**

La compagnie peut, en tout temps, modifier, suspendre ou mettre fin au régime et n'est nullement tenue de conserver une particularité au régime, ni au niveau de paiement ou de participation.

**TABLEAU I**

**RÉPARTITION DES POURCENTAGES DE BONI PAYABLE  
SELON LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DES  
OBJECTIFS SECTORIELS**



(\*) Vice-présidents principaux

(\*\*) Vice-présidents



## **2.2 LE RÉGIME DES DIRECTEURS**

Le second régime vise les directeurs qui se divisent eux aussi en deux sous-groupes (voir Tableau II, p. 26), et ce depuis le 18 octobre 2000, soit le groupe des directeurs généraux, au nombre de 11, et celui des directeurs qui sont au nombre de 73. À noter que tous les directeurs et directeurs généraux de l'entreprise sont admissibles au plan boni. Avant octobre 2000, les directeurs généraux faisaient partie à part entière du groupe des directeurs et obéissaient aux mêmes règles; leur pourcentage maximum admissible était le même, soit 20% du salaire de base. Depuis le 18 octobre 2000 et rétroactivement au 1<sup>er</sup> octobre 2000, les directeurs sont admissibles à un boni annuel maximum de 25% de leur salaire de base. De ce 25%, 11% est dédié à l'aspect performance de l'entreprise, donc au profit net. Le groupe des directeurs généraux est admissible à un boni de 30%, dont 14% est relié au profit net de l'entreprise. Ce pourcentage est acquis de la façon suivante:

	Directeurs	Directeurs généraux
Atteinte de 100% du budget de profit net	4%	4%
" 102% "	6%	6%
" 103% "	8%	8%
" 104% "	11%	11%
" 105% "	—	14%

Le 14% restant du régime pour les directeurs et le 16% pour les directeurs généraux sont rattachés à l'atteinte des objectifs divisionnaires. Ceux-ci varieront à l'intérieur des divisions, selon les secteurs d'activités respectifs ainsi que les projets à être réalisés en cours d'année. La pondération de ces objectifs variera par tranches de 2% à 4%.

Le texte du régime définit chacun des éléments suivants :

### **2.2.1 Objectifs du régime :**

Les objectifs du régime sont :

- a) de promouvoir la rentabilité continue de chacune des divisions et des filiales, tout en assurant une profitabilité accrue pour l'ensemble de l'entreprise ;
- b) d'introduire un élément de flexibilité dans la rémunération, tout en faisant en sorte que cette dernière soit davantage liée à la rentabilité de l'entreprise ;
- c) d'augmenter le degré de compétitivité de la rémunération lorsque les résultats dépassent les objectifs ;
- d) de créer un environnement favorable et développer des attitudes propices à l'amélioration de la rentabilité de chacune des divisions et filiales ainsi que de l'ensemble de l'entreprise ;

- e) de promouvoir l'esprit d'équipe au sein de chacune des divisions et filiales, ainsi qu'au niveau de l'ensemble de l'entreprise ;
- f) de partager les effets de toute amélioration de productivité ou de réduction de coûts dans la mesure où ceux-ci se feront sentir sur le rendement des divisions et filiales ainsi que sur celui de l'entreprise.

### **2.2.2 Admissibilité :**

- Le régime s'adresse à tous les directeurs (ou équivalent) qui participent au comité de gestion d'une division ou filiale ainsi qu'à toute autre personne ayant un rôle comparable et qui, de ce fait, a une influence directe sur les résultats d'une division ou filiale.
- La désignation des participants au régime est approuvée par le comité d'administration des salaires, sur recommandation du service des ressources humaines. Le Comité d'administration des salaires est formé de :

- Vice-président, ressources humaines
  - Vice-président principal, finance
  - Vice-président principal, opérations grossiste
  - Vice-président principal, détail
  - Vice-président principal et directeur général - Super C
- 
- Aucun directeur n'est admissible au régime avant d'avoir oeuvré six (6) mois au sein de l'entreprise.
  - Dès qu'un directeur a occupé une fonction éligible pour une période de six (6) mois ou plus, il verra son boni versé au prorata du nombre de mois où il a occupé sa fonction au cours de l'exercice financier.
  - Tout employé qui participe à un autre régime d'intéressement dans sa division ou filiale est automatiquement exclu du présent régime, sauf sur approbation du Comité d'administration des salaires.
  - Tout participant au régime est exclu du boni de Noël à partir de l'année de son éligibilité.

### **2.2.3 Potentiel de boni :**

- Le boni potentiel maximum versé à chaque participant est de 25% de son salaire pour les directeurs et 30% de son salaire annuel pour les directeurs généraux.
- Le salaire est le salaire de base de chaque participant, tel qu'établi à la dernière révision salariale, en excluant tous les autres bénéfices imposables.
- Une partie de la valeur des bonis à verser à chacun des directeurs dépend du rendement de la compagnie alors que l'autre partie dépend du rendement de la division ou filiale dans laquelle se trouve la personne aux fins du régime.
- Chaque vice-président peut recommander au Comité d'administration des salaires de distribuer des sommes non réparties, en autant qu'aucun directeur ne reçoive plus de 25% de son salaire et qu'aucun directeur général ne reçoive plus de 30%.

### **2.2.4 Mesure des résultats :**

- Le régime est fondé sur les hypothèses suivantes :
  - que chacun des objectifs soit égal ou supérieur aux objectifs budgétaires ;

et

- que la compagnie enregistre des profits pour l'année visée.
- Aux fins du régime, le rendement de la compagnie est mesuré par le profit net après impôts et excluant les postes non récurrents.
- Les objectifs sont déterminés par chaque vice-président pour le début de l'année financière. Ils doivent pouvoir être mesurables de manière objective.
- Les objectifs doivent être formulés de manière à éviter, dans la mesure du possible, des situations où le paiement du boni à certains participants serait incohérent avec le rendement de leur secteur.

#### **2.2.5 Attribution des bonis :**

- Une partie de la valeur des bonis à verser dépend du rendement de la compagnie alors que l'autre partie dépend du rendement de la division ou filiale dans laquelle se trouve la personne aux fins du régime.

#### **2.2.6 Paiement des bonis :**

- Les bonis seront versés dans les premiers jours de l'année civile (début janvier) après l'approbation par le conseil d'administration des états financiers vérifiés.

### **2.2.7 Entrée en vigueur du régime :**

Le régime est entré en vigueur le 25 septembre 1988.

Le régime fut modifié le 18 octobre 2000, rétroactivement au 1<sup>er</sup> octobre 2000, et les modifications approuvées furent incorporées à la description des régimes.

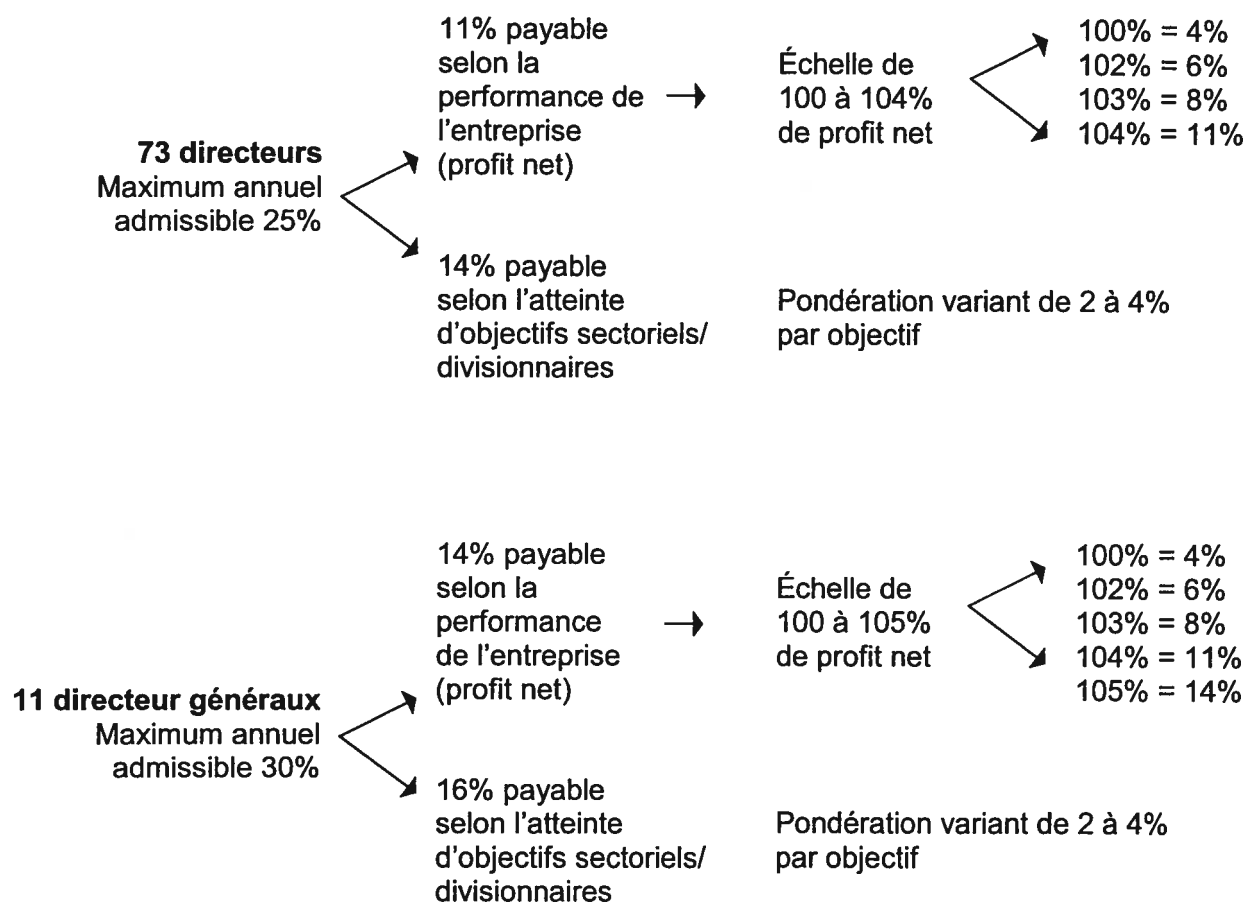
### **2.2.8 Modification ou terminaison du régime :**

La compagnie peut, en tout temps, modifier, suspendre ou mettre fin au régime et elle n'est nullement tenue de conserver une particularité au régime, ni au niveau de paiement ou de participation.

## TABLEAU II

### RÉPARTITION DES POURCENTAGES DE BONI PAYABLE SELON LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DES OBJECTIFS SECTORIELS

#### DIRECTEURS





### **2.3 LE RÉGIME DES CADRES ET PROFESSIONNELS**

Le troisième régime s'adresse aux cadres et professionnels. Leur admissibilité dépend de leur classe salariale ou du poste occupé. Ces critères sont assez limitatifs puisque 100 personnes seulement sur les 1 000 cadres et professionnels de l'entreprise en ont profité durant la dernière année. En pratique, tous les cadres et professionnels des classes 7 et plus (62 des 100) sont admissibles au plan boni, ainsi que ceux des classes inférieures qui, par leurs fonctions, ont à négocier auprès des fournisseurs de l'entreprise (38 des 100). Dans le cas de ce groupe (les 100 cadres et professionnels), le boni maximum est de 12,5% et est basé principalement sur des objectifs divisionnaires (voir Tableau III, p. 31). La pondération des objectifs divisionnaires à atteindre variera entre 1% et 4% par objectif. La nature des objectifs à atteindre sera très différente d'un groupe à l'autre, dépendamment de la nature de leurs opérations. Sur leur 12,5%, uniquement 2,5% est relié au profit net de l'entreprise.

	Cadres et professionnels
Atteinte de 100% du budget de profit net	1,25%
" 102% "	2,5%

Il faut se rappeler que, le 18 octobre 2000, le régime d'intéressement a été modifié de façon à augmenter le pourcentage admissible qui passait de 10% à 12,5%.

Le texte du régime définit chacun des éléments suivants :

### **2.3.1 Objectifs du régime :**

Les objectifs du régime sont les mêmes que pour le régime des directeurs.

### **2.3.2 Admissibilité :**

Les critères d'admissibilité des cadres et professionnels sont identiques à ceux des directeurs, à l'exception de ce qui suit :

- Le régime s'adresse aux cadres et professionnels de classes 7 et 8, à qui des objectifs précis et quantifiables peuvent être attribués, et qui ont une influence directe et mesurable sur les résultats d'une division ou filiale. D'autres employés occupant des fonctions à des classes inférieures, mais nécessitant des activités de négociation importantes avec des fournisseurs, peuvent exceptionnellement être éligibles au régime.

### **2.3.3 Potentiel de boni :**

- Le boni potentiel maximum versé à chaque participant est de 12,5% de son salaire.

- Le salaire est le salaire de base de chaque participant, tel qu'établi à la dernière révision salariale, en excluant tous les autres bénéfices imposables.
- La portion la plus significative du boni est attribuée selon le rendement de la division ou filiale dans laquelle se trouve la personne aux fins du régime, et une plus petite portion du boni est rattachée au rendement de la compagnie.
- Chaque vice-président peut recommander au Comité d'administration des salaires de distribuer des sommes non réparties, en autant qu'aucun participant ne reçoive plus de 12,5% de son salaire

#### **2.3.4 Mesure des résultats :**

Le texte est identique au groupe des directeurs.

#### **2.3.5 Attribution des bonis :**

Le texte est identique au groupe des directeurs.

#### **2.3.6 Paiement des bonis :**

Les bonis seront versés dans la semaine du 15 décembre de l'année civile après l'approbation par le conseil d'administration des états financiers vérifiés.

### **2.3.7 Entrée en vigueur du régime :**

Pour les cadres et professionnels, le régime n'est en vigueur que depuis le 30 septembre 1997.

Le régime fut modifié le 18 octobre 2000, rétroactivement au 1<sup>er</sup> octobre 2000, et les modifications approuvées furent incorporées à la description des régimes.

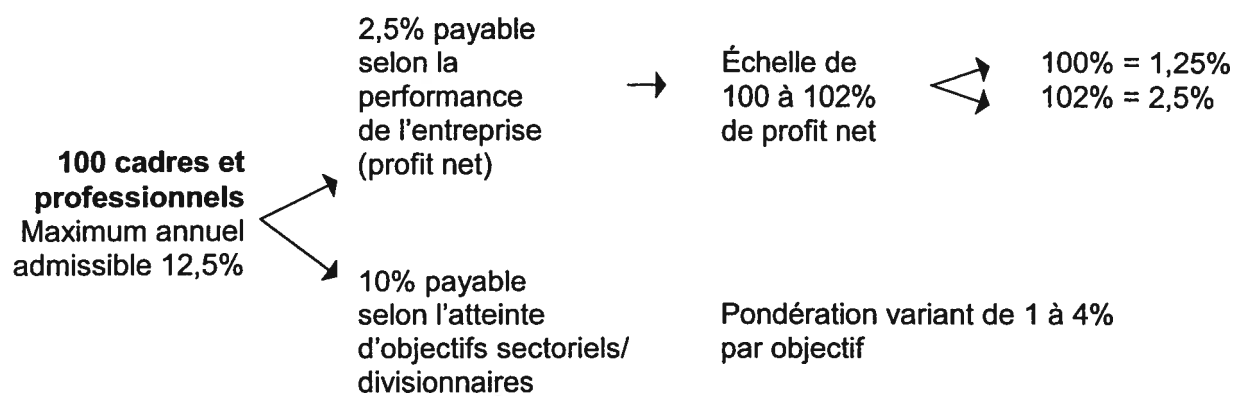
### **2.3.8 Modification ou terminaison du régime :**

Les mêmes provisions s'appliquent au groupe des cadres professionnels et au groupe des directeurs.

### **TABLEAU III**

#### **RÉPARTITION DES POURCENTAGES DE BONI PAYABLE SELON LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DES OBJECTIFS SECTORIELS**

#### **CADRES ET PROFESSIONNELS**



## **2.4 COMPARAISON DES TROIS RÉGIMES**

Malgré les différences importantes reliées surtout aux taux maximums théoriques, les trois régimes partagent néanmoins plusieurs caractéristiques communes :

- Les trois régimes possèdent une composante reliée au profit de l'entreprise. Toutefois, le niveau hiérarchique exerce un rôle déterminant, sur le taux de profit utilisé comme barème fixé pour obtenir le pourcentage de boni maximum :
  - Régime de la haute direction :
    - 106% du profit net requis pour les vice-présidents principaux
    - 105% du profit net requis pour les vice-présidents
  - Régime des directeurs :
    - 104% du profit net requis pour les directeurs
    - 105% du profit net requis pour les directeurs généraux
  - Régime des cadres et professionnels :
    - 102% du profit net requis

Son rôle est aussi déterminant sur le pourcentage maximum de boni payable à partir du barème comme le montre le tableau suivant :

- Régime de la haute direction :
  - de 8 à 33% pour les vice-présidents principaux
  - de 7 à 24% pour les vice-présidents
  
- Régime des directeurs :
  - de 4 à 11% pour les directeurs
  - de 4 à 14% pour les directeurs généraux
  
- Régime des cadres et professionnels :
  - 1,25% et 2,5%

L'atteinte du boni maximum théorique relié au profit de l'entreprise (portion corporative), est aussi plus exigeante en fonction du niveau hiérarchique, donc de leur impact sur le niveau de profit.

- Les trois régimes comportent aussi une composante reliée à l'atteinte d'objectifs sectoriels ou divisionnaires spécifiques au champ d'activité de l'individu (ventes, revenus, marge, dépenses, productivité, projets, échéanciers, etc.) Le niveau hiérarchique influence aussi la nature des objectifs, d'un aspect « macro » pour la haute direction à « micro » chez les cadres et professionnels, les objectifs étant reliés au niveau de responsabilité de l'employé.

Plusieurs des participants aux trois régimes verront aussi une portion de leur bonification basée sur le dépassement d'objectifs budgétaires fixés, non pas selon une formule « au prorata » du dépassement ou de l'économie, mais plutôt suivant une formule bien établie, par exemple l'atteinte de 102% des objectifs de ventes générera un pourcentage de boni supplémentaire de 2% alors que 101% de l'objectif ne générera aucun boni; de la même façon, une réduction des dépenses d'opérations, par exemple 98% du budget prévu, entraînera une bonification supplémentaire de 2%. Cette approche rend ainsi la portion « bonifiable » pour une même nature d'objectifs beaucoup plus importante.

Les régimes de METRO sont principalement basés sur l'atteinte de niveaux de profit, d'objectifs budgétaires déterminés ainsi que sur une combinaison de différentes natures d'objectifs spécifiques à atteindre, faisant ainsi du régime d'intéressement de METRO un régime basé sur l'atteinte « d'objectifs » fixés.

Il est à noter que, pour les trois groupes bonifiables, la notion de « boni cible » n'existe pas, les objectifs à atteindre étant basés sur le maximum admissible.



## **2.5 ADMINISTRATION DU RÉGIME**

Le régime est administré par le service des ressources humaines, et celui-ci a la responsabilité d'en tenir à jour les politiques et procédures de même que tous les documents ayant servi à établir les objectifs, en début d'année, et les résultats de fin d'année.

### **2.5.1 Élaboration des objectifs :**

Comme nous avons pu le constater précédemment, l'entreprise accorde une très grande importance à la réalisation de ses objectifs financiers. Cette approche se reflète au niveau de la détermination des objectifs à atteindre dans le cadre du plan boni.

Les objectifs reliés au profit net de l'entreprise, au budget des ventes et aux revenus sont déterminés par le président et chef de la direction, approuvés par le conseil d'administration et distribués aux participants, en début d'année financière. Les autres objectifs de nature sectorielle sont établis par les vice-présidents principaux de chaque secteur, approuvés par le président de l'entreprise et communiqués en même temps que les objectifs de « profit net ». Tous les participants connaissent ainsi leurs objectifs à atteindre et la pondération de ceux-ci dès le début de l'année financière de l'entreprise (fin septembre).

### **2.5.2 Communication des objectifs :**

La communication des objectifs se fait sur un modèle « top-down », où les différents niveaux hiérarchiques sont informés des objectifs fixés et des pourcentages correspondants.

Aucun mécanisme formel de communication des objectifs n'existe. Il en est de même pour la communication des résultats en cours d'année; elle varie d'un secteur à l'autre, selon l'information que le vice-président du secteur partage avec les membres de son comité de gestion (directeurs, cadres & professionnels).

Le même phénomène se présente en fin de cycle où la haute direction et certains membres des comités de gestion sectoriels, possédant plus d'information, seront en mesure d'évaluer ou d'estimer le pourcentage d'atteinte des objectifs avant la communication formelle des résultats.

### **2.5.3 Participation à l'établissement des objectifs :**

Le degré de participation à l'élaboration des objectifs varie en fonction du niveau hiérarchique mais aussi d'un secteur à l'autre. Aucune politique ni procédure ne vise à solliciter formellement les commentaires des participants, ni sur la définition des objectifs ni sur leur pondération. Les grandes orientations, principalement financières, de l'entreprise cascaded à partir de la haute direction, aux différents niveaux de

participants. Les objectifs sectoriels sont discutés avec les participants, mais souvent plus dans un contexte d'information que de participation.

#### **2.5.4 Prises de décision / contestation des résultats :**

La très grande majorité des objectifs de tous les participants étant de nature financière et quantifiable, les décisions concernant l'atteinte ou non des objectifs en sont d'autant simplifiées.

Les services des ressources humaines et de la finance préparent, à l'intention du président de l'entreprise, un rapport détaillé par secteur et par individu, décrivant les résultats obtenus. Les vice-présidents peuvent préparer une argumentation, à l'intention du président, justifiant des situations ou conditions exceptionnelles pouvant donner lieu à un paiement partiel ou entier d'un objectif n'ayant pas été rencontré. Les exceptions présentées se retrouvent généralement parmi les groupes des opérations de détail et des opérations grossistes et prendront la forme suivante :

#### **Exemple :**

- aux opérations de détail, recommandation de paiement partiel ou complet de l'objectif de rencontre du budget des ventes ou des marges et revenus dû à une sous-évaluation de l'évolution de la compétition pour une région donnée de la province;

- aux opérations grossistes, recommandation de paiement partiel ou complet des objectifs de productivité (interne aux entrepôts) ou du niveau de service aux magasins principalement dû à des décisions stratégiques, en cours d'année, affectant les entrepôts, par exemple déplacement de volumes d'un entrepôt à l'autre, ou renouvellements de conventions collectives plus difficiles, etc.

Très peu de cas d'exceptions concernant les « services » sont présentés car historiquement leurs succès sont faibles. Toutes ces exceptions ne sont par contre valables que pour les objectifs sectoriels, la portion corporative (profit net) étant immuable, et aucun autre mécanisme d'appel ou de contestation n'existe. Aucune procédure d'exception n'existe pour la portion basée sur le profit net de l'entreprise. L'entreprise n'ayant jamais eu besoin de justifier une telle exception à ce chapitre. Les montants payés seront fonction des résultats obtenus.

Les décisions prises par le président et chef de la direction seront présentées au comité des ressources humaines ainsi qu'au conseil d'administration pour approbation, puis communiquées aux différents participants par leur supérieur hiérarchique dans les jours qui suivent leur approbation.

La procédure d'exception dans son ensemble est source de critique et d'insatisfaction de la part des participants car :

- premièrement, ils ne participent pas ou peu à l'établissement des objectifs à atteindre;
- deuxièmement, selon les commentaires des participants, un changement de stratégie et/ou de priorités de l'organisation en cours d'année pourrait avoir un impact négatif sur les objectifs fixés sans que ceux-ci ne soient réévalués en tenant compte des nouvelles orientations;
- troisièmement, tout le processus de présentation des cas d'exception est nébuleux, peu compris, et lorsque les cas sont refusés, les participants critiquent l'équité du processus, d'où source d'insatisfaction.

### **CHAPITRE 3 LE PROBLÈME À RÉSOUDRE**

Le marché de l'alimentation a connu une profonde restructuration à la fin de la décennie 1990. En effet, un vaste mouvement de concertation a d'abord été annoncé aux Etats-Unis avec la fusion de Kroger et Fred Meyer et, peu de temps après, d'Albertson et American Stores. Le phénomène a gagné le Canada en 1998 avec la fusion de Loblaw et Provigo et, l'année suivante, de Sobeys et Oshawa. La constitution de ces deux gros joueurs au Canada allait produire une certaine inquiétude pour le personnel d'encadrement de l'entreprise METRO qui, à l'époque, détenait 35% de la part du marché québécois. La concentration des grandes chaînes corporatives inquiète d'abord par l'intensification de la concurrence dans ce secteur au Québec. Plusieurs craignent que ces regroupements représentent le début d'une offensive de la part des grandes chaînes pancanadiennes pour acquérir au Québec la place importante qu'elles occupent ailleurs au Canada. Elle inquiète de plus sur le plan des conditions de travail et plus particulièrement des salaires. Avec la présence accrue au Québec de deux groupes importants ayant une assise pancanadienne, plusieurs parmi les cadres de l'entreprise METRO se demandent si le phénomène n'entraînera pas une dévalorisation relative de leur rémunération. En effet, leur entreprise qui était comparée jusqu'à maintenant avec des concurrents très semblables implantés au Québec le sera dorénavant avec deux géants pancanadiens. Dans ce contexte, METRO, ayant un chiffre d'affaires de 4,5 milliards \$ sera comparée avec des entreprises dont les montants correspondants sont de 18 milliards \$ pour Loblaw et 11 milliards \$ pour Sobeys.

Pour répondre à ces inquiétudes, des changements ont été apportés aux trois régimes d'intéressement à court terme en octobre 2000. Les pourcentages maximums de boni ont été augmentés dans une proportion variant de 25% à 33%, la catégorie des directeurs généraux a été créée et, enfin, une portion du boni des cadres et professionnels dépendra dorénavant de la performance de l'entreprise.

Malgré ces modifications, la haute direction s'interroge sur l'efficacité des régimes puisque des signes lui laissent croire que le personnel n'est pas assez satisfait. En effet, les critiques sont aussi nombreuses qu'auparavant et le sentiment témoigné par les catégories de personnel à l'endroit de chacun des régimes particuliers est loin de l'enthousiasme déjà affiché. Un indice supplémentaire inquiète de plus la haute direction : le service des ressources humaines l'a informée d'une augmentation du taux de roulement et de difficultés plus grandes sur le plan du recrutement. Sans être alarmante, la situation mérite, d'après la haute direction, néanmoins réflexion. Pour elle, le niveau de satisfaction des participants envers les régimes représente un problème qui doit être résolu par une action encore plus sélective sur le design d'une des composantes du régime. C'est pourquoi elle axe le mandat sur le trop faible niveau de satisfaction des trois catégories de personnel visées et, le cas échéant, sur les corrections à apporter à la structure des régimes pour améliorer la situation. Toutefois, elle tient absolument à ce que l'opération soit effectuée avec beaucoup de circonspection et veut éviter à tout prix de donner l'impression que des changements importants pourraient être apportés. C'est pourquoi le mandat a été limité à deux

aspects seulement des régimes à partir des critiques les plus souvent entendues. Le premier est la comparaison avec d'autres entreprises. À ce sujet, la haute direction évoque les modifications apportées en 2000 pour interdire toute comparaison inter-catégorielle. Le second concerne l'information. Comme les participants sont nombreux à se plaindre du manque d'information et du moment où elle est communiquée, le mandat vise aussi explicitement l'administration des régimes.

Afin de réaliser le mandat, nous utiliserons d'abord le modèle élaboré pour comprendre l'occurrence et les effets d'un problème. Ce modèle est structuré autour de trois variables – causes, problème, conséquences.



Même impressionniste, l'analyse de la haute direction permet de définir avec assez de précision la situation qui prévaut à cet égard dans l'organisation. Les causes peuvent être ramenées au design des trois systèmes d'intéressement à court terme, le problème est le niveau insuffisant de satisfaction de chacune des catégories de participants envers leur régime particulier et les conséquences, diverses manifestations comportementales révélant un certain détachement du personnel envers l'organisation.

La démarche à suivre pour résoudre le problème comporte trois volets. L'un est de mieux le cerner en précisant le niveau de satisfaction de chacune des trois catégories de personnel. Un autre consiste à mieux saisir ses conséquences en étudiant d'autres comportements et en intégrant, au besoin, un certain nombre d'attitudes. Enfin, le



troisième est de dégager des pistes de solution visant le design de chacun des trois régimes d'intéressement à court terme afin d'améliorer la situation. Mais, avant d'emprunter cette démarche, il faut nous tourner du côté de la littérature sur la rémunération afin de bien saisir comment les systèmes de rétribution peuvent entraîner la satisfaction des salariés.

## **CHAPITRE 4 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE**

L'objectif principal en étudiant la littérature est de bien saisir les relations entre les systèmes de rémunération et la satisfaction des salariés. Avant toutefois de présenter cet aspect, nous décrirons dans la section suivante les différents modèles de rémunération incitative. Il importe en effet de bien définir les régimes en vigueur chez METRO INC. en les comparant à ceux qui existent ailleurs dans d'autres organisations. Le chapitre se terminera avec l'identification des conséquences entraînées par la trop faible satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération.

### **4.1 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE**

#### **4.1.1 Les différents régimes**

L'entreprise qui cherche à améliorer sa productivité et sa rentabilité tentera de mobiliser sa main-d'œuvre par différents moyens dont, entre autres, l'introduction de programmes de rémunération variable. Ceux-ci peuvent être de nature individuelle ou collective.

Les régimes individuels mettent l'accent sur la reconnaissance du rendement individuel de l'employé, donc de sa performance rémunérée à la pièce, à la commission ou au mérite (Long 2000), alors que les régimes collectifs s'intéressent à la performance de l'organisation, donc au rendement collectif. Les régimes individuels rémunèrent

l'individu alors que les régimes collectifs rémunèrent tous les employés ou une catégorie d'employés, selon le rendement de l'entreprise ou de son unité (Thériault-St-Onge 2000).

Long (2000) apporte une variante à la notion de rémunération à la performance, en différenciant les régimes qui visent la performance d'un groupe à ceux qui correspondent à la performance de l'organisation. Ainsi des régimes tels que le régime de partage de gains de productivité et le régime de partage des succès rémunèrent la performance d'un groupe, alors que des régimes du genre partage des profits et programmes d'actionnariat dépendent de la performance de l'entreprise.

Il existe deux types de régimes collectifs de rémunération : ceux à court terme et ceux à long terme. Les régimes à court terme visent à rémunérer principalement l'amélioration de la productivité, l'augmentation des profits, etc., alors que les régimes à long terme récompensent généralement l'augmentation de la valeur de l'entreprise souvent mesurée par son équité et/ou par le cours de son titre à la Bourse. Les régimes collectifs à court terme les plus populaires sont : les régimes de partage de gains de productivité, les régimes de partage des succès et les régimes de partage des profits (Milkovich-Newman 1999, Belcher 1996), alors que le régime d'options d'achat d'actions est le plus utilisé des régimes collectifs à long terme (Long 2002).

Un régime d'options d'achat d'actions consiste à faire bénéficier ses titulaires de l'appréciation de la valeur du titre boursier, c'est-à-dire que les bénéficiaires du régime encaisseront le profit réalisé, au moment de l'exercice des options, calculé à partir de la valeur de l'action au moment de l'exercice (vente), moins le prix d'émission de l'option au départ, multiplié par le nombre d'options en main. Différentes règles d'admissibilité et d'exercice des options gouvernent le régime, mais un des aspects prisés des participants tient au fait qu'il n'y a pas d'obligation d'exercer les options si elles sont déficitaires, ce qui en élimine les risques pour le participant.

Généralement, les régimes à long terme sont réservés aux cadres supérieurs d'une organisation (Thériault-St-Onge 2002), quoique de plus en plus d'entreprises tendent à développer différentes formes d'incitatifs à long terme à l'intention de leurs employés (Institut de la Statistique du Québec 2000, Lawler 2000).

Tel que discuté et conformément au mandat de recherche, ce sont les régimes d'intéressement à court terme qui nous intéressent pour cette étude et particulièrement ceux qui se rapprochent le plus de celui de METRO INC. Parmi ces régimes, les trois plus répandus sont le régime de partage des gains de productivité (« gain sharing »), le régime de partage des objectifs ou succès (« goal sharing ») et le troisième, le régime de partage des profits (« profit sharing »).

Nous décrivons ces régimes dans les sections suivantes en précisant leurs avantages et leurs désavantages, à chaque fois, selon la perspective de l'employeur et des employés. Cette description nous permettra ensuite de mieux définir la singularité du régime en vigueur dans l'organisation.

- **Régime de partage des gains de productivité (RPGP)**

Ce régime peut se définir comme : « un régime visant à mesurer et à partager l'amélioration de la productivité d'une entreprise entre les employés en accordant des primes payées périodiquement et calculées à l'aide d'une formule préétablie » (Thériault–St-Onge 2000).

Il existe différents types de RPGP, mais la très grande majorité sont des dérivés, soit du régime « Scanlon », « Rucker » ou du régime « Improshare », selon l'importance mise sur la réduction des coûts ou l'augmentation des revenus (Milkovich–Newman 1999).

Le régime Scanlon fut développé par Joseph Scanlon, président d'un syndicat local des Métallurgistes unis d'Amérique d'une aciérie aux États-Unis, qui, pendant la période de la Grande Dépression, mit au point une formule permettant d'accroître l'efficacité de l'organisation en réduisant les coûts de main-d'œuvre. Une portion des gains ainsi réalisés était retournée aux employés suivant une grille préétablie. Le régime Scanlon a beaucoup évolué

au cours des années pour y inclure d'autres coûts contrôlables en plus des coûts de main-d'œuvre, ainsi que différentes méthodes de calcul du partage des gains de productivité, mais la base est demeurée la même, soit : le partage de la réduction des coûts et de l'amélioration de la productivité avec les employés.

Le régime Rucker est aussi un régime éponyme qui, dans les années '30, modifia le régime Scanlon. Certains des paramètres demeurent les mêmes tels que l'utilisation des coûts de la main-d'œuvre comme une des mesures de la productivité, mais Rucker y ajoute une dimension importante, soit celle des coûts des matériaux utilisés. Les employés profitent ainsi non pas uniquement de l'amélioration de la productivité, mais aussi de l'effet de la réduction des dépenses due à une meilleure utilisation des matières premières.

Le régime Improshare fut développé par Michael Finn, ingénieur industriel, au cours des années '70. Ce régime, contrairement aux deux premiers (régimes Scanlon et Rucker), n'est pas basé sur une réduction de coûts de certains paramètres, mais plutôt sur une formule d'amélioration de productivité à partir d'un « standard » d'heures de travail réellement effectuées, comparé à une quantité d'heures allouées à cette tâche. L'amélioration de la productivité comparée au standard donne lieu à une formule de partage des gains théoriques réalisés.

L'utilisation des régimes de partage des gains de productivité continue de se développer tant aux États-Unis qu'au Canada (Heneman–Ledford–Gresham 2000, Gerhart 2000, Ledford 2000). La grande majorité des RPPG implantés aux États-Unis ont produit des résultats positifs au niveau de la performance financière des entreprises (Lawler 2000).

Les avantages des RPPG du point de vue de l'employeur sont les suivants :

- premièrement, si le régime est bien conçu, il s'auto-finance, c'est-à-dire qu'une partie des gains générés serviront à payer la portion des bonis dus aux employés ;
- deuxièmement, un tel régime devrait renforcer certains comportements recherchés par l'organisation tels que l'implication des employés, la réduction de l'absentéisme, etc.

Du point de vue de l'employé, celui-ci y voit la possibilité d'augmenter son revenu et de s'impliquer plus activement dans la gestion de son entreprise ou son secteur par des communications plus ouvertes avec les gestionnaires, une plus grande connaissance des enjeux de l'entreprise, etc. (Belcher 1996).

Du côté des désavantages, deux sont pointés du doigt pour l'employeur :

- D'abord du point de vue monétaire – L'implantation et la gestion des régimes entraînent des coûts sans compter les coûts de formation des employés et l'implantation des systèmes de communication;
- Ensuite de celui de la gestion – La procédure suivie pour établir les objectifs et les montants versés peut devenir source de conflits et de revendications, détériorant ainsi les relations entre l'employeur et ses salariés.

Pour les employés, un RPPG comporte souvent des objectifs déterminés par les gestionnaires et mesurés à partir de rapports de gestion non disponibles et/ou dans un format incompréhensible aux non-initiés. Cette situation pourrait avoir un impact négatif sur la satisfaction des employés et sur leur motivation en général (Belcher 1998).

- **Régime de partage des succès (RPS)**

Selon Thériault–St-Onge (2000), « ce régime permet de partager une portion du gain de rendement de l'organisation ou d'une unité, mesuré selon la réalisation d'objectifs préétablis, avec l'ensemble ou une partie des employés en versant un montant forfaitaire. Les objectifs d'affaires sont fixés à partir d'indicateurs



financiers, opérationnels, de qualité, de satisfaction de la clientèle et/ou de réduction de coûts (dépenses, absentéisme, accidents de travail, etc.) ». Ce régime continue d'évoluer au cours des années, passant d'un modèle apparenté à Scanlon et Rucker basé sur des standards historiques de coûts financiers à un régime de type « Improshare » développé, comme nous l'avons vu, sur des standards historiques d'heures de travail, et s'adressent surtout à une main-d'œuvre d'employés de production. Une plus récente évolution du régime de partage des objectifs en fait un régime qui s'adresse à une population plus large, en s'appuyant sur l'atteinte d'objectifs d'affaires sur une période déterminée.

Belcher (1996) considère que plusieurs aspects d'un tel régime (« goal sharing ») sont généralement de même nature que ceux utilisés par un régime de partage des gains de productivité (« gain sharing »), mais qu'au niveau des résultats il existe une différence significative, à savoir que contrairement à un régime de partage des gains de productivité, si les objectifs fixés au RPS ne sont pas atteints, l'entreprise conserve 100% des économies réalisées.

Avec le temps, ces régimes deviennent de plus en plus populaires (Lawler 2000) et dépassent même, en utilisation, les régimes de partage des gains de productivité. Les régimes de partage des succès ont une grande qualité, soit leur « simplicité » et qui peut s'exprimer par la formule suivante : « si vous atteignez ces objectifs (résultat), vous mériterez ce montant d'argent (\$\$) » (Belcher 1996).

financiers, opérationnels, de qualité, de satisfaction de la clientèle et/ou de réduction de coûts (dépenses, absentéisme, accidents de travail, etc.) ». Ce régime continue d'évoluer au cours des années, passant d'un modèle apparenté à Scanlon et Rucker basé sur des standards historiques de coûts financiers à un régime de type « Improshare » développé, comme nous l'avons vu, sur des standards historiques d'heures de travail, et s'adressent surtout à une main-d'œuvre d'employés de production. Une plus récente évolution du régime de partage des objectifs en fait un régime qui s'adresse à une population plus large, en s'appuyant sur l'atteinte d'objectifs d'affaires sur une période déterminée.

Belcher (1996) considère que plusieurs aspects d'un tel régime (« goal sharing ») sont généralement de même nature que ceux utilisés par un régime de partage des gains de productivité (« gain sharing »), mais qu'au niveau des résultats il existe une différence significative, à savoir que contrairement à un régime de partage des gains de productivité, si les objectifs fixés au RPO ne sont pas atteints, l'entreprise conserve 100% des économies réalisées.

Avec le temps, ces régimes deviennent de plus en plus populaires (Lawler 2000) et dépassent même, en utilisation, les régimes de partage des gains de productivité. Les régimes de partage des objectifs ont une grande qualité, soit leur « simplicité » et qui peut s'exprimer par la formule suivante : « si vous atteignez ces objectifs (résultat), vous mériterez ce montant d'argent (\$\$) » (Belcher 1996).

Les avantages des régimes de partage des succès (Long 1998) sont pour l'entreprise, la simplicité du développement du régime, car l'atteinte des objectifs fixés générera le paiement de sommes définies d'argent. Pour qu'une somme puisse être versée, l'entreprise doit atteindre ou dépasser les objectifs fixés, améliorant ainsi sa performance.

Pour l'employé, ce régime est facile à comprendre en autant que les objectifs fixés soient clairs.

Les désavantages (Belcher 1996) sont généralement de deux ordres.

Dans le cas de l'entreprise, le principal désavantage est qu'une fois l'objectif atteint et la prime assurée, l'employé est moins motivé pour tenter de dépasser l'objectif.

Dans le cas de l'employé, l'objectif peut être fixé à un niveau considéré irréaliste, produisant ainsi de l'insatisfaction et une certaine démotivation. Le fait de rater la cible de peu pourrait entraîner les mêmes conséquences négatives au niveau de la satisfaction et de la motivation car, contrairement aux régimes de RPGP, généralement l'atteinte intégrale des objectifs fixés permet d'obtenir les sommes prévues.

- **Régime de partage des profits (RPP)**

Richard J. Long (1998) définit ce régime comme « un arrangement par lequel un employeur partage, avec un groupe d'employés désignés, une portion des profits provenant de son entreprise ».

Le régime de partage des profits est le plus ancien et le plus populaire des systèmes de « bonis » utilisés pour rémunérer la performance organisationnelle. Aux États-Unis en 1996, 69% des entreprises du Fortune 1000, possédaient une forme de RPP, mais ce pourcentage semble ne pas évoluer (Lawler 2000), alors qu'au Canada la popularité des RPP augmente de façon significative (Long 2000). Les RPP se mesurent à partir de différentes formules de définition de profit, dont certaines excluent les intérêts, les taxes, d'autres ne se fiant qu'au profit total déclaré par l'organisation. Le montant payé aux employés, généralement exprimé en pourcentage du salaire de base, variera selon le montant ou pourcentage du profit déclaré (Lawler 2000, Milkovich–Newman 1999).

Quatre avantages découlent de ce type de régime pour les employeurs. L'un est sa simplicité au niveau du design et de l'administration. Un autre est de ne payer que lorsque l'organisation est en mesure de déclarer un profit. Un troisième est de constituer une stimulation pour l'employé à s'intéresser à l'aspect financier de l'entreprise. Le quatrième est de représenter une mesure

de rétention de la main-d'œuvre lorsque le paiement des bonis est différé (Lawler 2000, Kruse 1996).

Pour les employés les avantages d'un RPP sont de nature économique car plus l'organisation sera profitable, plus leur boni sera important.

Les désavantages du régime (Lawler 2000, Belcher 1996) pour l'employeur résident dans le fait qu'il est difficile de mobiliser et de motiver l'employé individuellement car le boni dépend de l'impact collectif sur les profits de l'entreprise. De plus, l'entreprise peut se trouver dans une situation où, une fois les bonis payés, le profit restant est insuffisant pour satisfaire d'autres indicateurs économiques (ROA-ROI <sup>(\*)</sup>, etc.).

Pour les employés, le principal désavantage réside dans le design même du régime. En effet, les employés perçoivent le profit comme un résultat largement en dehors de leur contrôle, attribuable aux caractéristiques du marché ou aux décisions des gestionnaires. Il est rare qu'un salarié y voit l'effet de sa contribution personnelle (Milkovich–Newman 1999, Long 1998).

---

(\*) ROA : Return on Asset / Retour sur actifs  
ROI : Return on Investment / Retour sur capital

Souvent les employés ne reçoivent que peu ou pas d'information en cours d'année sur l'évolution du programme (Kruse 1996). Par conséquent, les résultats dévoilés en fin d'année les prennent un peu par surprise, entraînant une certaine insatisfaction si les sommes versées ne correspondent pas aux attentes (Tyson 1997).

#### **4.1.2 Performance des régimes d'intéressement à court terme**

D'une façon générale, l'utilisation des régimes d'intéressement à court terme dans leur ensemble (RPGP, RPS, RPP) a tendance à augmenter au Canada (Watson–Wyatt 2001, Ledford 2000) et ce, pour toutes les catégories d'employés, c'est-à-dire haute direction, cadres et professionnels et employés de soutien (Mercer 2000, Ledford 2000, Institut de la statistique du Québec 1999).

Comme nous venons de le voir, le design des régimes aura un impact sur la satisfaction et la motivation des participants. À ce sujet, des mesures précises sont de nature à influencer directement le niveau de satisfaction et de motivation des employés face aux régimes et aussi face à l'organisation en général (Long 1998, Lawler 2000, Heneman 2000) :

- l'implication des employés dans l'établissement des objectifs à atteindre,
- la communication en cours d'année de l'évolution des résultats comparés aux objectifs,

- les attentes des participants,
- les montants payés.

Quant à l'aspect de la compétitivité des régimes (ce que les auteurs appellent l'équité externe), il est aussi important de définir le positionnement du régime incitatif face au marché de référence et ainsi de préciser si par rapport aux compétiteurs l'entreprise veut être à cet égard à la tête, au milieu ou à la queue du peloton (Thériault–St-Onge 2000, Milkovich–Newman 1999, Kunango 1997).

Heneman–Ledford–Gresham (2000) ainsi que Long (1998) mettent aussi l'accent sur un élément du design des régimes qu'ils appellent « line of sight ». Selon les auteurs :

- une définition des objectifs à atteindre simple à comprendre,
- des objectifs à atteindre qui sont clairement sous le contrôle des employés,
- la communication des objectifs et des résultats,
- la clarté du lien entre les paiements reçus (découlant des régimes) et les objectifs atteints,

devraient augmenter le niveau de motivation et de satisfaction des employés face aux régimes incitatifs. À l'inverse, si l'on s'écarte de ces prémisses, le niveau de motivation et de satisfaction face au régime et aux objectifs à atteindre en souffrira. Pour Long (1998), le régime de partage des profits (RPP) s'éloigne plus de ces aspects que le

régime de partage des gains de productivité (RPGP) et le régime de partage des objectifs (RPO).

#### **4.1.3 Régime d'intéressement de METRO INC.**

Basé sur cette section de la littérature, il nous apparaît évident que le régime d'intéressement de METRO, et ce pour les trois groupes visés, est un régime de partage des succès ou des résultats.

Une portion importante du régime, c'est-à-dire la portion corporative, est basée sur les principes d'un régime de partage des profits, mais établi à partir d'une formule d'objectifs prédéterminés. Le niveau de profit atteint selon les objectifs fixés, génère un pourcentage prédéterminé de boni, fonction du salaire, pour les trois groupes visés. Il faut aussi se rappeler que, si l'entreprise ne déclare aucun profit pour une année donnée, aucun boni n'est payable et ce, même si certains ou tous les objectifs divisionnaires ou sectoriels sont atteints.

L'autre aspect du régime, la partie sectorielle ou divisionnaire, est issu de formules provenant d'un régime de partage des gains de productivité. La composante principale de cette section du régime provient d'objectifs prédéterminés à atteindre, d'amélioration de productivité et/ou de contrôle et de réduction de coûts. Certains participants aux trois régimes se voient aussi bonifier à partir d'une grille où le dépassement des résultats attendus – exemple : rencontre du budget de dépenses à 100%, 98%, 96% –



génère le paiement d'un boni selon la grille des objectifs fixés. La philosophie d'amélioration derrière cette nature d'objectifs s'associe facilement aux principes généraux d'un régime de partage des gains de productivité, sans toutefois y inclure de formule de calcul de partage des gains.

Par contre, ce qui fait du régime de METRO un régime de participation aux objectifs ou aux résultats réside dans l'établissement d'objectifs spécifiques à atteindre. Les profits, ou une portion des profits, ne sont pas retournés aux employés; ceux-ci sont bonifiés, en pourcentage de leur salaire, suite à l'atteinte d'un certain niveau de profit préétabli, soit de 100% à 106% du profit budgété. L'atteinte d'un niveau supérieur à 106%, n'augmentera pas le maximum de boni payable, de même que l'atteinte de résultats se situant entre deux niveaux d'objectifs fixés. Le même raisonnement vaut pour l'aspect productivité, contrôle de coûts, etc. Des niveaux à atteindre sont fixés et généreront un certain pourcentage de boni, le dépassement de ces objectifs n'entraînerait pas de paiements supérieurs. Les gains ne sont pas divisés entre les participants.

Donc, même s'il emprunte des éléments aux régimes de partage de profits et des gains de productivité, le régime de METRO est basé sur l'atteinte d'objectifs et de résultats bien déterminés sans possibilité de partage d'excédents de profits ou d'autres formes de gains.

## **4.2 LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA RÉMUNÉRATION**

La rémunération est l'une des conditions de travail jugées les plus importantes par les salariés. Aussi, il n'est pas surprenant de constater qu'elle a été l'objet de nombreux travaux amorcés avec la diffusion du taylorisme au sein des entreprises à partir du début du vingtième siècle. Toutefois, c'est assez tardivement qu'elle fut étudiée sous l'angle de ses relations avec la satisfaction. En effet, cette perspective axée sur les liens entre la rémunération et la satisfaction commença à être adoptée à partir des années 1960, pour fournir un bagage de connaissances assez développé aujourd'hui. Ses premiers promoteurs se sont inspirés de la théorie célèbre de Frederick Herzberg élaborée durant la décennie précédente sur la satisfaction au travail. Comme elle peut être considérée comme le point de départ des nombreuses recherches effectuées sur la question au cours des cinquante années suivantes, nous en ferons un bref rappel avant de présenter les principales théories qui ont été proposées par la suite.

Pour Herzberg, la rémunération est l'une d'une vingtaine de conditions de travail qui influent sur la satisfaction du travailleur. Ces conditions de travail – ou facteurs – sont réparties en deux catégories. L'une qui comprend les facteurs extrinsèques – dont la rémunération – a pour particularité de ne pas pouvoir produire la satisfaction mais uniquement d'éviter l'insatisfaction. Il reviendra à la seconde catégorie, composée de facteurs intrinsèques comme l'autonomie, la responsabilité, de procurer la satisfaction envers le travail. Cette conception désignée de théorie des deux facteurs n'attribue donc pas un rôle actif à la rémunération dans la satisfaction du travailleur, puisque son

effet maximal est d'empêcher l'insatisfaction. Toutefois, la rémunération peut être envisagée sous deux angles différents. Comme condition de travail, reflétée par une certaine somme d'argent, elle peut en effet comme le prétend Herzberg n'avoir aucune influence sur la satisfaction. À l'opposé, si elle est considérée comme une compensation, ou mieux, une récompense, en contrepartie d'un travail bien fait, elle acquiert le statut d'une condition intrinsèque et peut par conséquent engendrer de la satisfaction. Comme nous allons le constater dans les pages suivantes, c'est cette conception valorisante de la rémunération qui a été utilisée par les auteurs qui ont élaboré les principales théories sur la satisfaction envers la rémunération.

#### **4.2.1 La théorie du respect du contrat psychologique**

Amorcée au début des années 1960 par les travaux de Levinson et al (1962) ainsi que de Schein (1965), cette théorie a connu ses développements les plus significatifs durant les années 1990 grâce surtout aux recherches menées par Robinson (1995) et Rousseau (1989).

Selon cette théorie, un contrat psychologique existe entre le salarié et l'employeur. En effet, le salarié développe des attentes quant à la rétribution qu'il s'estime en droit de recevoir en contrepartie de ce qu'il apporte – sa contribution – à l'organisation. De la même façon, l'employeur développe lui aussi des attentes quant à ce qu'il est en droit d'obtenir du salarié en échange de ce qu'il lui donne – la rétribution. Le salarié sera satisfait dans tous les cas où il aura le sentiment que son contrat psychologique sera

respecté, c'est-à-dire que la rétribution correspondra au moins à ce qu'il s'attendait de recevoir par rapport à ce qu'il apporte à l'organisation. Dans le cas contraire, il y aura selon l'expression de Morrisson et Robinson (1995) violation du contrat psychologique car le salarié jugera que sa rétribution n'est pas assez élevée par rapport à sa contribution. En d'autres mots, il est alors dans une situation de déficit vis-à-vis l'organisation et vit un état d'insatisfaction.

Le contrat psychologique n'est pas statique et peut connaître des fluctuations. Dépendant du fonctionnement de l'organisation, il est soumis aux changements qui peuvent se produire. Par exemple, l'employeur peut augmenter ses exigences à l'endroit du travail réalisé par un salarié pour un même salaire et engendrer de l'insatisfaction. De plus, une information nouvelle peut amener un salarié à modifier son évaluation du contrat original intervenu avec son employeur et à changer radicalement son sentiment à cet égard. Même si le contrat psychologique est défini comme une évaluation que le salarié fait de sa situation à un moment donné, la théorie prévoit qu'il puisse évoluer. Elle prévoit aussi que, reposant sur la perception que le salarié a de sa situation il puisse être modifié par les informations qu'il reçoit dans l'organisation.

#### **4.2.2 La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence a d'abord été élaborée en économie (Jensen et Meckling, 1976) dans les années 1970 avant d'inspirer les spécialistes des sciences du comportement au cours de la décennie suivante (Eisenhardt, 1989).

La théorie se penche sur la relation entre l'employeur – le principal – et le salarié – l'agent – pour tenter d'optimiser le contenu du contrat établissant ce que le salarié est en droit de recevoir par rapport à ce qu'il apporte dans l'organisation. Nous allons voir cependant que ce contrat est assez différent du contrat psychologique.

La théorie postule que les intérêts du principal et de l'agent sont divergents. Placé dans une situation où le salarié peut choisir, il optera toujours pour la poursuite de ses propres intérêts plutôt que pour ceux de l'employeur. Il arrive souvent que cette option se fasse au détriment des intérêts de l'employeur. C'est pourquoi la théorie cherche à agencer les intérêts de celui qui délègue le travail et celui qui le réalise : le but est de permettre au principal de recourir à différents moyens pour infléchir le plus possible le comportement de l'agent dans le sens de ses propres intérêts comme propriétaire ou employeur et non seulement des siens comme salarié. La rémunération représente l'un de ces moyens et ce, de deux façons principales. Dans chaque cas, la théorie tient compte du degré d'incertitude caractérisant les résultats produits, le degré d'aversion au risque du salarié et la précision des informations concernant le comportement de celui-ci. La première façon est d'utiliser les résultats. En faisant dépendre la

rémunération, soit totalement ou en partie seulement, des résultats atteints, le principal cherche à agir sur la performance du salarié en l'amenant à oeuvrer davantage dans le sens de ses intérêts comme propriétaire. Cette solution est très appropriée dans les situations où l'employeur possède peu d'informations sur les comportements du salarié. Toutefois, elle a pour faiblesse de transférer au salarié un certain niveau de risque concernant la correspondance entre la rémunération supplémentaire reçue en échange de l'accroissement de l'effort consenti. En effet, moins le résultat de référence dépend de l'effort individuel du salarié, plus le risque qui lui est transféré est élevé. Le salaire à la pièce, par exemple, permet de contourner ce problème en reliant directement la rémunération au nombre d'unités produites par le salarié et ainsi à la performance.

La seconde façon est de miser sur les comportements. Encore ici en reliant la rémunération aux comportements adoptés au travail, le principal cherche à infléchir l'action du salarié dans le sens de ses propres intérêts comme propriétaire. Cette solution minimise le risque transféré au salarié, mais exige que le principal puisse évaluer avec précision les comportements de son subalterne.

Dans les sciences du comportement, la théorie de l'agence a été élaborée en montrant que l'agencement optimal recherché – le contrat – influe sur la motivation du salarié; en visant une amélioration de sa performance par le biais des résultats ou des comportements. Les théories sur la satisfaction ne sont jamais évoquées. On peut toutefois affirmer que, pour l'essentiel, cette théorie a été élaborée pour atténuer le problème causé par la rémunération à l'employeur ou au propriétaire de l'entreprise.

En ce sens, il lui revient de fixer l'agencement optimal entre ses intérêts et ceux de ses salariés. On peut dire ainsi que l'agencement déterminé entraîne sa satisfaction. Dans les situations où les salariés participent à la détermination de l'agencement, comme dans certaines entreprises syndiquées par exemple, la formule choisie peut entraîner elle aussi la satisfaction du salarié.

#### **4.2.3 La théorie de l'équité**

La théorie de l'équité partage avec celle du contrat psychologique de porter sur l'évaluation faite par le salarié du rapport entre sa contribution et sa rétribution. Elle s'en distingue nettement toutefois en utilisant des points de comparaison internes et externes.

Élaborée par Adams au milieu des années 1960 (Adams, 1965), la théorie de l'équité est axée sur l'évaluation comparée du rapport entre la contribution et la rétribution. Le salarié compare ce rapport concernant son propre travail avec celui des référents internes et externes. Comme son évaluation vise le rapport entre la contribution et la rétribution, la comparaison peut porter sur des emplois, similaires ou différents, internes et externes à l'organisation. Plus l'emploi de référence sera différent, plus l'évaluation comparée portera sur le caractère équitable de la rétribution obtenue par son occupant proportionnellement à ce que l'organisation exige de lui. En ce sens, l'évaluation est relative puisque le salarié juge si sous cet angle sa situation lui apparaît équitable par rapport à d'autres. Dans tous les cas de comparaison, interne et externe, le salarié

s'estimera satisfait s'il juge ce rapport équitable. Dans le cas contraire, il sera insatisfait.

En ce qui concerne l'équité interne, la théorie prévoit qu'un des points de comparaison puisse être la situation antérieure du salarié. Par conséquent, celui-ci peut se déclarer insatisfait parce qu'il juge que le rapport entre sa contribution et sa rétribution au travail a évolué au cours des années dans un sens qui lui est défavorable.

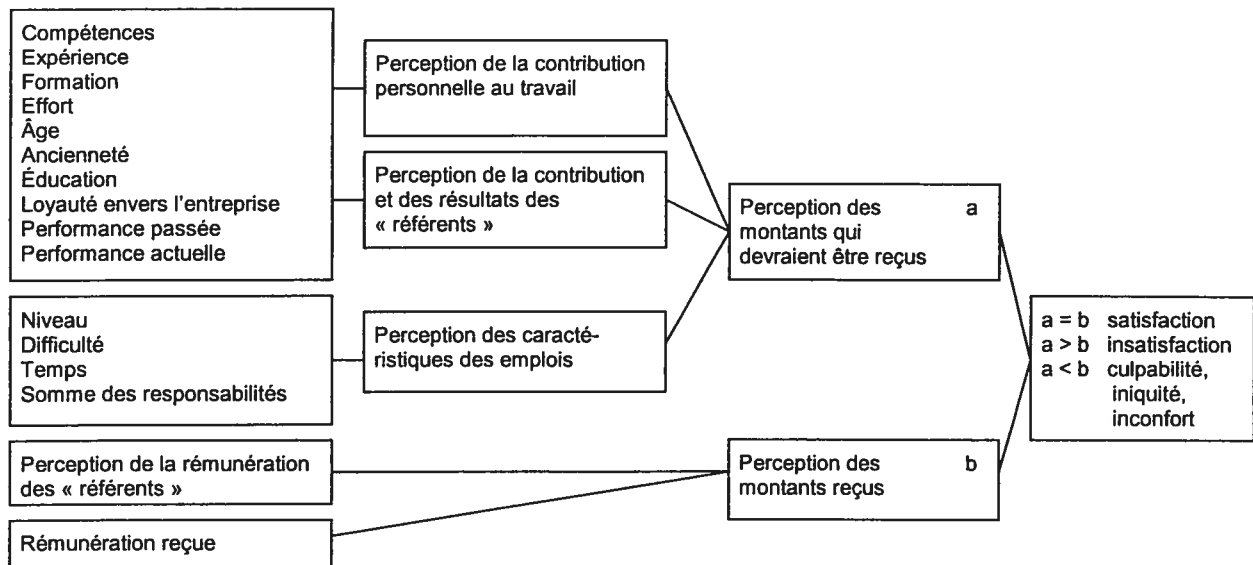
#### **4.2.4 La théorie de la discordance**

Proposée d'abord par Lawler en 1973, puis modifiée par Dyer et Thériault en 1976, cette théorie fut complétée au cours de la décennie suivante par Heneman (1985) et Heneman et Schwab (1985). Comme nous serons en mesure de le constater, cette théorie est intégratrice car elle reprend certaines des propositions des théories précédentes.

Le schéma suivant présente le modèle élaboré initialement par Lawler :



### MODÈLE DE DISCORDANCE DE LAWLER



Pour l'essentiel, ce modèle repose sur la perception par le salarié de la rétribution qu'il devrait recevoir par rapport à celle qu'il reçoit. Si ce rapport est égal ou inférieur à 1, il est satisfait; s'il est supérieur à 1, il est insatisfait. Le modèle reconnaît que si la rémunération reçue excédait de façon trop substantielle les attentes à cet égard, le salarié pourrait s'afficher insatisfait, voire développer de la culpabilité. Le modèle est structuré à partir de l'évaluation du rapport entre la contribution et la rétribution. Dans le premier cas, les attentes sont fonction des caractéristiques des emplois, de la contribution personnelle et de celle des référents. Dans le second, la perception tient compte de la rémunération des référents et de celle obtenue par le salarié. Malgré sa singularité qui définit la satisfaction comme le rapport entre ce qui devrait être reçu et ce qui l'est effectivement, le modèle peut être considéré comme une tentative

d'intégration de propositions faites antérieurement par les modèles du contrat psychologique et de l'équité.

Heneman et Schwab reconnaissent dix ans plus tard la grande pertinence du modèle proposé par Lawler, mais déplorent que la satisfaction ne tienne compte que d'une seule dimension, soit le niveau de la rémunération. Ils améliorent le modèle en 1985 en définissant la rémunération de façon multidimensionnelle. En plus du niveau, celle-ci comprend la structure, la forme, le système et l'administration. Vu l'importance de cette contribution, nous décrirons dans les paragraphes suivants comment chacune de ces cinq dimensions est définie :

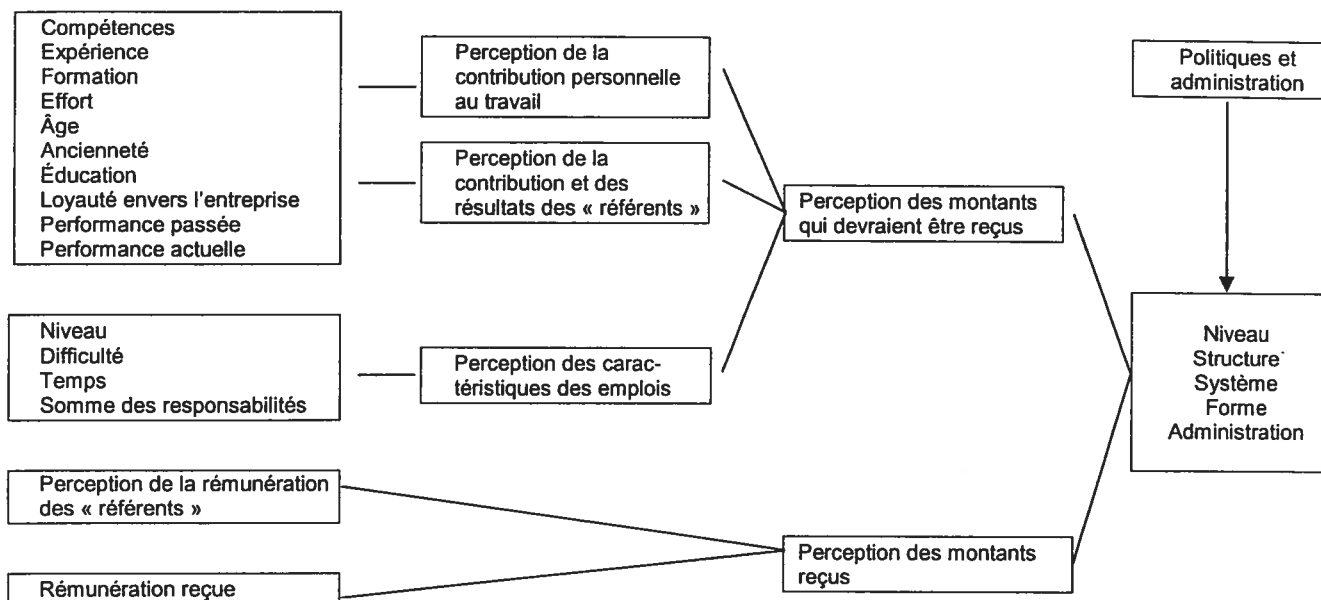
- le niveau : la moyenne des salaires des postes ou fonctions dans l'organisation. Cette moyenne peut être calculée à partir des taux individuels de salaires pour une même fonction ou des moyennes de salaires pour plusieurs fonctions.
- la structure : la hiérarchie des niveaux ou des classes de salaires rattachés aux différentes fonctions dans l'organisation.
- la forme : le type de rémunération reçue par le salarié. Elle sera considérée comme directe lorsqu'elle représente la somme reçue en contrepartie d'une prestation de travail et indirecte lorsqu'elle prend la forme d'avantages sociaux / bénéfices.

- le système : la méthode utilisée pour déterminer les augmentations de salaires à l'intérieur de l'organisation. Celle-ci peut être fonction du temps affecté à un emploi spécifique ou de la performance. Dans ce dernier cas, plusieurs types de rémunération incitative coexistent, de nature individuelle et collective.
- l'administration : la gestion de la rémunération, c'est-à-dire la mise en application « pratique » des règles et politiques du système établi.

Avec ces ajouts, le modèle original de Lawler est conservé intégralement au niveau des variables indépendantes, mais subit des modifications importantes à celui de la satisfaction envers la rémunération. En effet, celle-ci n'est plus mesurée dorénavant en rapport avec le niveau seulement, mais aussi avec la structure, la forme, le système et l'administration. Ainsi la discordance pourra apparaître au sujet de chacune de ces cinq aspects importants de la rémunération.

Les auteurs ajoutent de plus une variable indépendante au modèle original de Lawler : l'administration et les politiques concernant la rémunération. Pour eux, la satisfaction envers la rémunération est plus complexe que les recherches antérieures ne l'ont prétendu et doit tenir compte de cet important aspect. C'est pourquoi la variable est intégrée par Heneman en 1985 dans sa présentation du modèle modifié de la concordance (1985, p. 121). Si les deux modifications supplémentaires ajoutées par Heneman en 1985 et en collaboration avec Schwab la même année sont intégrées

dans un modèle unique, le modèle modifié apparaîtrait de la façon suivante dans sa forme définitive :



#### 4.2.5 La théorie de la justice organisationnelle

Cette théorie a été développée d'abord dans la perspective de la justice distributive. Prenant racine dans la théorie de l'équité proposée par Adams au début des années soixante, elle a mobilisé les chercheurs pendant les vingt années suivantes pour montrer que le contenu du contrat ou de l'échange était considéré comme très important par les participants des organisations. Ce volet a longtemps été associé à la théorie de l'équité puisque les propositions de l'un et l'autre se confondent. À partir des années 1970, une nouvelle tendance apparaît. Elle porte cette fois sur le processus et non le contenu. Elle sera qualifiée de justice procédurale qui est axée sur les moyens –

ou la procédure – suivis pour procéder à la répartition des gratifications à travers l'organisation. Dominée par les recherches de Leventhal (1980) et surtout de Greenberg (1996) cette tendance a permis de montrer que le personnel des organisations attachait aussi une grande importance au degré de contrôle exercé sur la procédure (Thibault et Walker, 1975) et sur le caractère juste de certaines de ses caractéristiques telles la suppression des biais, la validité des informations, la constance des pratiques jumelée à la possibilité d'apporter des corrections, etc.

Cette évolution a débouché sur la création par Greenberg en 1987 d'une nouvelle expression – la justice organisationnelle – pour intégrer les deux tendances précédentes. Appliquée à la rémunération, la théorie comprend donc deux aspects : la justice distributive et la justice procédurale. L'évaluation du caractère juste de la rémunération sera donc faite en fonction de ces deux types de justice. Comme le premier se confond avec la théorie de l'équité, la plupart des auteurs mettent l'accent aujourd'hui sur la justice procédurale lorsqu'ils font référence à la justice organisationnelle. Cette situation permet de comprendre pourquoi les principales recommandations sont souvent faites dans cette perspective. Un bel exemple est fourni par Thériault (2000) qui identifie les qualités d'un système de rémunération afin d'être considéré juste :

1. Il doit être consistant, c'est-à-dire que les procédures doivent être appliquées uniformément pour tous les emplois et pour toutes les périodes.
2. Il doit être exempt de biais, c'est-à-dire libre de toutes connotations personnelles.
3. Il doit être flexible, c'est-à-dire posséder un mécanisme par lequel les décisions peuvent être contestées.
4. Il doit être objectif, c'est-à-dire reposer sur des informations précises et factuelles.
5. Il doit être éthique, c'est-à-dire que l'approbation de la procédure doit respecter des normes éthiques.
6. Il doit être représentatif, c'est-à-dire que les participants doivent avoir la possibilité d'exprimer leurs interrogations ou leurs inquiétudes.

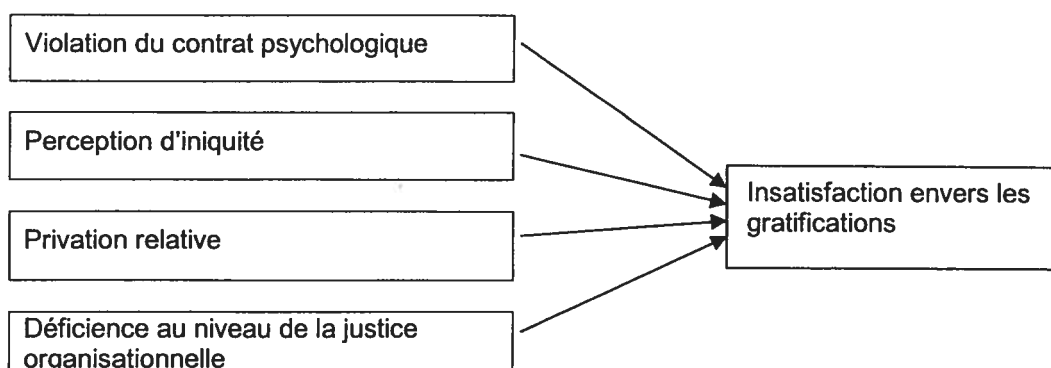
Les recherches effectuées sur la justice organisationnelle montrent que la justice procédurale agit sur la satisfaction envers la rémunération (Weiner, 1980; Miceli et Near, 1988, Folger et Konovsky, 1989; Konovsky, 2000). Toutefois elles montrent presque toujours que son influence est moins importante que celle de la justice

distributive (Scarpello et Jones, 1996). Une seule fait exception en faisant ressortir la relation inverse. Réalisée auprès de 2800 employés du gouvernement fédéral américain, cette recherche démontre en effet que la justice procédurale joue un rôle plus déterminant sur la satisfaction envers le travail (Alexander et Ruderman, 1987) que la justice distributive.

#### **4.2.6 Le modèle de Long**

En 1998, Richard Long propose un modèle qui tient compte de plusieurs propositions des théories précédentes. Malgré les apparences, ce modèle ne peut être considéré comme intégrateur car un trop grand chevauchement caractérise les variables indépendantes. Il représente beaucoup plus une juxtaposition des théories précédentes, du moins quatre d'entre elles, qu'une véritable intégration de leurs propositions.

Il faut d'abord signaler au point de départ que son modèle porte sur l'insatisfaction envers l'ensemble des gratifications que reçoit le salarié grâce à sa participation au fonctionnement de l'organisation. Même importante, la rémunération ne représente qu'une partie des gratifications obtenues. Le schéma suivant présente le modèle de Long intitulé « Les causes de l'insatisfaction envers les gratifications (rewards) »:



Dans ce modèle, les deux premières causes – violation du contrat psychologique et perception d'iniquité – sont définies de façon conforme aux théories du contrat psychologique et de l'équité. Les deux autres ne sont pas, de l'aveu même de Long, indépendantes des précédentes car elles chevauchent la théorie de l'équité. Dans le cas de la privation relative, Long s'appuie sur les travaux de Crosby (1976) sur le niveau de la rémunération pour identifier six composantes.

1. Il y a un écart entre le montant désiré et celui reçu par le salarié.
2. Il y a un écart défavorable au salarié entre ce qu'il reçoit comparativement à d'autres.
3. L'expérience passée a poussé le salarié à s'attendre de recevoir plus que ce qu'il reçoit effectivement.
4. Il y a peu de possibilités que le salarié puisse obtenir un montant plus élevé dans l'avenir.



5. Le salarié a le sentiment qu'il mérite plus que ce qu'il reçoit.
6. Le salarié ne se tient pas personnellement responsable de la rémunération insuffisante reçue.

Parmi ces composantes, la deuxième renvoie à la théorie de l'équité. L'apport de Crosby réside par conséquent dans les cinq autres. Or, il importe de faire remarquer que trois parmi elles proviennent de la théorie de la discordance (les composantes 1, 3 et 5). Dans le cas de la justice organisationnelle, Long reconnaît que la justice distributive est traitée par la théorie de l'équité. Aussi, si l'insatisfaction envers les gratifications est analysée dans la perspective de l'équité et de la justice organisationnelle, seule dans ce dernier cas la justice procédurale doit être retenue.

#### **4.2.7 Conclusion : que retenir de la littérature ?**

Quatre grandes conclusions peuvent être dégagées de la littérature. La première vise l'objet des théories proposées. La situation peut être résumée en disant que parmi elles quatre ont pour objet la satisfaction envers la rémunération et une autre – la théorie de l'agence – la recherche de l'optimisation du contenu du contrat pour concilier les intérêts de l'employeur et du salarié. On a montré que cette recherche était considérée comme la responsabilité de l'employeur et que, sous cet angle, l'agencement choisi pouvait être relié à sa satisfaction. La seconde concerne la

définition conceptuelle de la satisfaction envers la rémunération. Même si la très grande majorité des auteurs se penchent sur la satisfaction envers le niveau de la rémunération, Heneman, seul (1985) et en collaboration avec Schwab (1985) font une contribution décisive en postulant la multidimensionalité du concept. La satisfaction envers la rémunération pourra dorénavant être exprimée envers les cinq aspects suivants : le niveau, la structure, la forme, le système et l'administration de celui-ci. La troisième conclusion vise l'objet de la satisfaction. La plupart des recherches sur la satisfaction portent sur la rémunération directe – ou versée en espèces – qui inclut les salaires et la rémunération variable. Quelques-unes élargissent la perspective en tenant compte des gratifications non monétaires. Le plus bel exemple est fourni par Long qui étend l'analyse à toute forme de gratifications susceptibles d'influencer l'attitude du salarié. Pour lui, la rémunération directe n'est qu'un moyen utilisé par l'organisation en contrepartie de la contribution du salarié. D'autres se limitent à une seule des composantes de la rémunération. C'est le cas notamment de Thériault et St-Onge, Long, Lawler, Milkovich qui identifient les forces et faiblesses de la rémunération variable en rapport avec leur incidence sur les attitudes des salariés.

La quatrième conclusion est reliée aux causes de la satisfaction. Peu d'auteurs tentent un effort d'intégration. Le modèle de la discordance proposé par Lawler et modifié par Heneman et Schwab est sans doute le plus poussé. Il offre en effet une explication de la satisfaction qui intègre les propositions des théories de l'équité et du contrat psychologique. Même si leurs auteurs ne réfèrent pas explicitement à la justice procédurale, ils montrent, en ajoutant la politique et l'administration envers la

rémunération comme variable indépendante supplémentaire, que cet aspect joue un rôle important sur l'attitude que le salarié manifeste à l'endroit de ce qu'il reçoit en échange de sa contribution. Long, quant à lui, élabore un modèle qui représente beaucoup plus une juxtaposition des théories existantes qu'une intégration de leurs propositions.

### **4.3 LES CONSÉQUENCES DE L'INSATISFACTION**

Comme nous venons de le voir au cours des dernières pages, l'insatisfaction ou la perception d'insatisfaction peut provenir de différentes sources : de la perception d'équité des montants versés, du design du régime lui-même, de son administration, etc., mais les conséquences de cette insatisfaction se répercuteront sur l'organisation à des degrés différents, affectant celle-ci directement ou indirectement dépendamment de la nature de l'insatisfaction et de ses conséquences.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les conséquences possibles de l'insatisfaction envers les programmes de rémunération, dont : Thériault-St-Onge (2000), Milkovich-Newman (1999), Lawler (2000), Long (2000), Heneman-Judge (2000). Certaines approches se recoupent et/ou se complètent alors que d'autres, telle Heneman-Judge (2000), abordent le sujet différemment.

Thériault-St-Onge (2000) de même que Milkovich-Newman (1999) considèrent que l'insatisfaction face au design du régime lui-même ou à son administration pourrait avoir comme conséquences :

- d'entraîner une perte de confiance envers l'organisation et ses gestionnaires;
- de provoquer de l'inquiétude et même du découragement de la part des employés;
- de mener potentiellement à un désengagement des employés face aux objectifs de l'organisation.

Ils identifient aussi certaines autres conséquences liées à la notion d'« équité » que Long reprend d'une façon plus complète, tel que nous le verrons dans les pages suivantes.

Lawler (2000) pousse un peu plus loin la réflexion sur l'insatisfaction face au design et à l'administration des régimes de rémunération en indiquant qu'une telle insatisfaction peut entraîner :

- une rupture des communications entre niveaux hiérarchiques dépendamment de la nature des objectifs à atteindre et des résultats.

- éventuellement de la rétention d'information et de ressources s'il y a possibilité de compétition entre secteurs ou départements;
- en bout de ligne de sévères critiques envers les régimes de même qu'envers l'organisation, cette situation entraînant d'autres conséquences dont nous avons discuté plus haut, telles que le désengagement, la perte de confiance.

Pour Long (2002), si l'employé ressent de l'insatisfaction face à sa rémunération, et principalement si cette insatisfaction provient d'une perception d'iniquité entre la rémunération reçue et la contribution, alors l'employé fait face à deux options pour rééquilibrer la situation :

- viser à augmenter sa rémunération, ou
- réduire sa contribution.

Ces deux options amènent différentes stratégies de la part de l'employé :

Viser à augmenter sa rémunération :

- L'employé peut demander une augmentation de salaire.
- L'employé peut tendre à augmenter sa productivité s'il croit que ceci peut entraîner une rémunération supérieure.

- L'employé peut rechercher un nouvel emploi plus rémunérateur, à l'interne ou à l'externe, affectant ainsi le taux de roulement de l'entreprise.
- Les employés peuvent tenter de se syndiquer, espérant ainsi augmenter leurs revenus. S'ils sont déjà syndiqués, ils peuvent faire de la rémunération une priorité à la prochaine ronde de négociations.
- Les employés peuvent développer des comportements malhonnêtes tels que : vol, falsification de comptes de dépenses, manipulation de résultats, etc., (un niveau de frustration élevé pouvant même mener vers du vandalisme).

Si la rémunération ne peut être augmentée de façon à satisfaire l'employé, alors l'employé recherchera l'équilibre en diminuant sa contribution de différentes façons.

#### Réduire sa contribution

- L'employé peut demander officiellement la réduction de ses tâches habituelles.
- L'employé peut aussi décider de lui-même de réduire sa productivité, son rythme de travail, de diminuer ses efforts et/ou la qualité de son travail, de différentes façons. Il pourrait aussi réduire le temps effectivement travaillé en prenant de plus longues périodes de repos/repas, etc.

- L'employé insatisfait pourrait avoir tendance à augmenter son absentéisme.

Ces différentes réactions visant à rétablir l'équilibre contribution / rétribution dépendent évidemment du degré de déséquilibre perçu de même que de la réponse de l'organisation à cette problématique ainsi que du contexte dans lequel évolue l'entreprise, mais toujours à partir de la notion d'« équité » entre contribution/rétribution.

Heneman-Judge (2000) nous présentent une bonne synthèse de la littérature sur les conséquences de l'insatisfaction à partir de onze (11) recherches différentes. Les résultats de ces recherches s'entrecoupent et démontrent que l'insatisfaction envers la rémunération a des conséquences d'ordre cognitif et behavioral : « *Both cognitive and behavioral changes* » (p. 77). Il est clair, selon les auteurs, que les employés tenteront par différents moyens de réduire leur insatisfaction et que, d'une perspective organisationnelle, ces actions produiront des conséquences négatives pour l'organisation et potentiellement pour l'employé.

Les conséquences identifiées par Heneman-Judge (2000) sont sensiblement les mêmes que celles identifiées par leurs prédécesseurs, mais ils y introduisent un nouveau concept, soit celui de «cognitif» et «comportemental».

Cette nouvelle catégorisation nous permet de mieux comprendre l'impact et la nature des conséquences dues à l'insatisfaction. D'un aspect «cognitif», l'employé tentera de changer sa perception des résultats en se comparant à d'autres référents, à un

contexte différent etc. pour ainsi rétablir un certain équilibre personnel et réduire son niveau d'insatisfaction. Les conséquences négatives engendrées, si un certain déséquilibre persiste, se traduiront par une augmentation du niveau de stress, démobilisation, perte de confiance en la direction, diminution de la performance / productivité etc.

D'un aspect comportemental (*behavioral*), les employés tenteront de modifier leur rémunération actuelle en posant des gestes concrets dans cette direction, menant ainsi vers une diminution de leur insatisfaction. Ces changements s'opèrent au niveau de l'input par exemple en termes d'augmentation de la performance/productivité (espérant ainsi augmenter leur rémunération), et de l'output en termes de négociation salariale individuelle, de recherche d'emploi (interne ou externe), de tentative de syndicalisation, etc. Les conséquences d'un maintien d'un certain niveau d'insatisfaction pourront prendre forme d'absences et/ou de retards au travail, de vol de temps ou autre, de baisse volontaire de la performance/productivité, etc.

Encore une fois, d'une perspective organisationnelle, ces actions ont toutes une teneur potentielle négative.



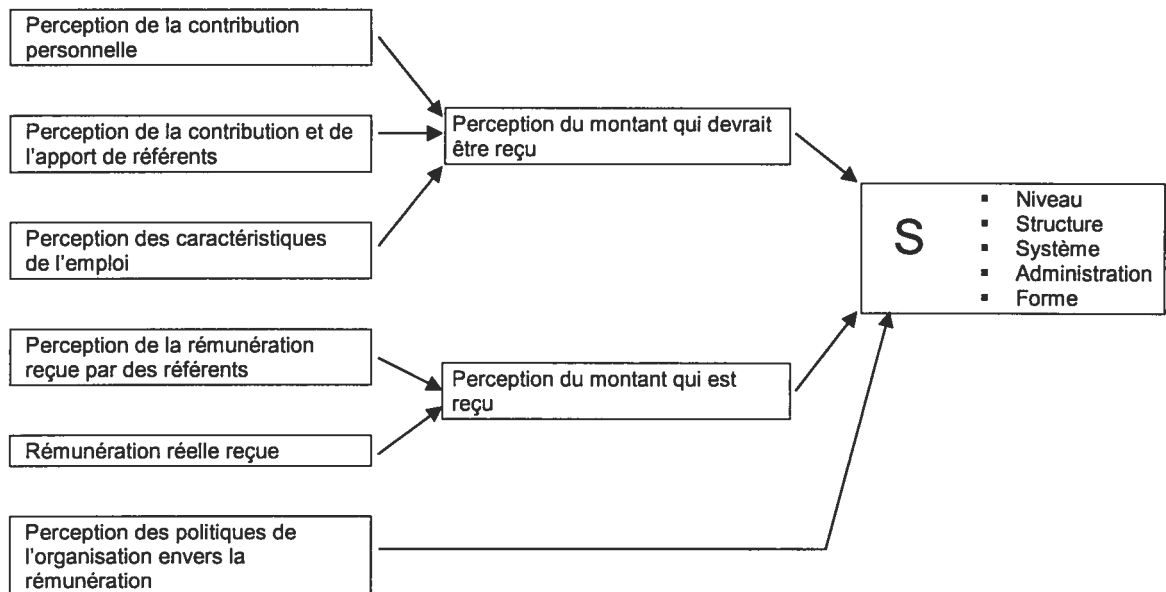
## **CHAPITRE 5 - MÉTHODOLOGIE**

La perception par la haute direction du faible degré de satisfaction du personnel impliqué représente, au départ, le problème à l'origine du mandat. Le premier objectif de la démarche sera donc de bien cerner ce problème en mesurant la satisfaction de chacune des catégories participant aux régimes incitatifs à court terme. Cette mesure permettra de bien définir le problème tout en indiquant son ampleur. Une fois cette première étape complétée, nous pourrons nous pencher sur ses conséquences en mesurant aussi les effets entraînés par une trop faible satisfaction. Enfin, la dernière étape consistera à proposer des pistes de solution pour améliorer le design des régimes de façon à augmenter la satisfaction des personnes qui y participent. Nous présenterons dans ce chapitre les grandes étapes de notre démarche sur le plan méthodologique en commençant par le modèle conceptuel.

### **5.1 LE MODÈLE CONCEPTUEL**

La littérature fournit plusieurs problématiques de la satisfaction envers la rémunération, mais peu de modèles intégrateurs des différentes propositions avancées. Le plus développé à ce sujet est la version modifiée du modèle de la concordance de Lawler proposé en 1985 par Heneman. Ce modèle a le grand avantage de définir la satisfaction envers la rémunération de façon multidimensionnelle et d'identifier comme facteurs explicatifs ceux qui font consensus parmi les chercheurs qui se sont penchés sur la question. Le schéma suivant reproduit le modèle de Lawler amélioré par

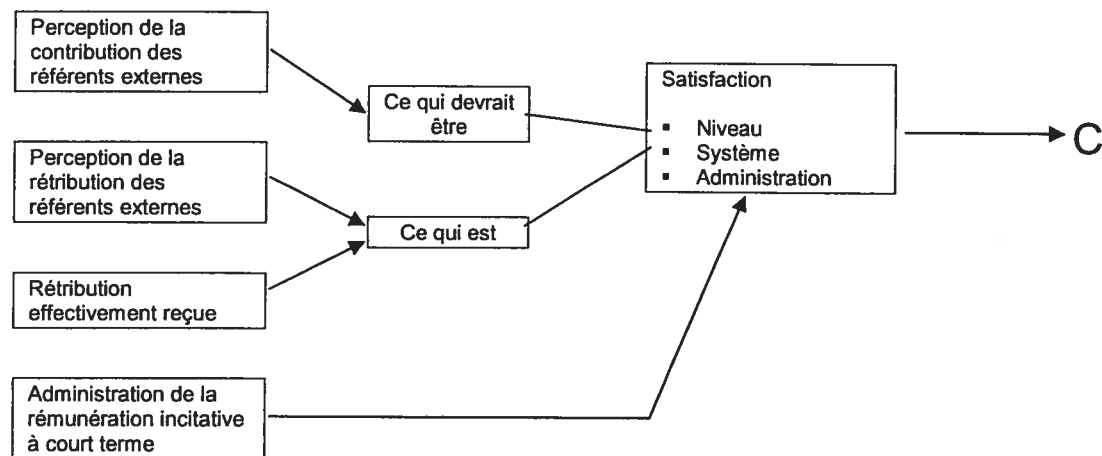
Heneman en éliminant toutefois les deux groupes de variables reliées aux caractéristiques des individus et des emplois :



Nous ne pouvons utiliser ce modèle intégralement vu les contraintes importantes imposées par le mandant. Pour éviter de créer des attentes irréalisables, celui-ci a en effet formulé des exigences pour contrôler le cadre de l'enquête. Il était très clair que, compte tenu des modifications apportées aux régimes en octobre 2000, l'exercice devait être très ciblé et ne porter que sur les aspects qui semblaient entraîner encore de l'insatisfaction. C'est pourquoi le mandat limite l'opération à la rémunération incitative à court terme seulement (ce qui exclut le salaire de base et la rémunération incitative à long terme) aux référents externes et à l'administration des régimes. Ces exigences ont des répercussions strictes sur les variables du modèle proposé par Heneman. Sur le plan des variables indépendantes, seules seront retenues la

contribution des référents externes, la rétribution reçue par les référents externes, la rétribution réelle reçue et la perception des politiques et de l'administration des régimes. Sur celui de la variable dépendante, deux dimensions seront exclues, la forme et la structure, parce qu'elles renvoient dans le premier cas à des composantes de la rémunération que la direction ne veut pas voir évoquées dans l'enquête et, dans le second, à la hiérarchie interne des rétributions entre les trois catégories de participants.

Ces exclusions nous amènent au modèle suivant auquel nous avons ajouté les conséquences pour mieux refléter notre démarche :



**Définition des variables :**

*Perception de la contribution des référents externes* : perception de ce qu'investissent ou apportent dans leur organisation les personnes qui occupent des fonctions comparables ou travaillent dans des entreprises semblables.

*Perception de la rétribution des référents externes* : perception des montants reçus en guise de rémunération incitative à court terme par des personnes qui occupent des fonctions comparables ou travaillent dans des entreprises semblables.

*Rétribution effectivement reçue* : montant de la rémunération incitative à court terme reçu.

*Administration de la rémunération incitative à court terme* : l'ensemble des moyens ou des modalités de la mise en application et de la gestion de la rémunération à court terme.

*Niveau de la rémunération* : moyenne de la rémunération incitative à court terme pour chacune des fonctions ou des catégories de l'organisation.

*Système* : les critères utilisés et leur importance relative dans la répartition de la rémunération incitative à court terme.

*L'administration* : cette dimension est un peu particulière dans le modèle de Heneman et n'a pas le statut définitif dont jouissent les quatre autres (niveau, forme, système et structure). Il faut d'abord signaler que ni Heneman (1985) ni Heneman et Schwab (1986) définissent cette dimension dans les articles portant sur la modification du modèle de Lawler. Heneman précise toutefois dans son ouvrage sur le salaire au mérite publié sept ans plus tard que cette dimension renvoie aux méthodes utilisées pour distribuer la rémunération (Heneman, 1992, p. 230). Pour les auteurs, l'administration est définie au départ comme une dimension de la satisfaction envers la rémunération indépendante des quatre autres. Or des tests empiriques basés sur des analyses factorielles ont montré qu'elle recouvrait une autre dimension, soit la structure. Aussi les ont-ils réunies en une seule dimension : structure/administration et ont construit leur questionnaire en conséquence (Heneman et Schwab, 1985). Les auteurs avouent leur surprise devant ce résultat qu'ils ne peuvent absolument pas comprendre théoriquement (Heneman et Schwab, 1985, p. 138; Heneman, 1985, p. 128). Ils ajoutent que d'autres recherches seraient nécessaires pour étudier la colinéarité entre ces deux dimensions d'autant plus que les tests ne furent effectués que sur deux échantillons. Face à cette situation, nous avons choisi de considérer l'administration comme une dimension indépendante. Cette décision s'appuie de plus sur les commentaires très critiques émis par Scarpello et al. à l'égard de la colinéarité entre les dimensions de la satisfaction envers la rémunération. Pour eux, une partie des résultats obtenus par Heneman et Schwab est due au type de salariés testés.

Cette décision est en même temps cohérente avec l'exclusion de la structure comme mesure de l'attitude affichée envers les écarts existant entre les catégories dans les régimes de rémunération incitative à court terme.

*Les conséquences* : effets sur le plan des comportements et des attitudes du degré de satisfaction envers la rémunération incitative à court terme.

## **5.2 L'OPÉRATIONNALISATION DE LA DÉMARCHE**

La démarche comprend trois phases sur le plan opérationnel. La première consiste à bien cerner le problème dans les limites fixées par la haute direction de l'entreprise. Un questionnaire fut utilisé pour réaliser cette phase. La seconde a pour but de mesurer les conséquences entraînées par la satisfaction manifestée envers la rémunération incitative. Des rencontres plutôt informelles et des documents internes du service des ressources humaines ont servi à évaluer le phénomène. La troisième est de déboucher sur des recommandations pour améliorer, le cas échéant, la satisfaction des participants. Pour pouvoir élaborer une réflexion autour des solutions à proposer pour remédier au problème, nous avons choisi de rencontrer des spécialistes et d'effectuer une opération de benchmarking auprès d'une organisation réputée pour l'efficacité de son système de rémunération incitative.

### Le questionnaire sur la satisfaction

Nous avons cherché à construire un questionnaire en collant le plus près possible du modèle conceptuel et en nous inspirant du questionnaire élaboré par Heneman. Ce questionnaire désigné Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) ne fut pas d'une grande aide principalement parce que la dimension administrative détient une place moins importante et ne fait l'objet que de trois items : l'information donnée, la constance des politiques et la façon générale d'administrer la rémunération. Comme le troisième renseigne peu sur le contenu de l'administration, il ne reste que la constance des politiques et l'information donnée. Pour pouvoir mesurer de façon plus poussée l'attitude des participants à ce sujet, nous nous sommes tournés vers la littérature sur la justice procédurale. L'objectif était de bien identifier les aspects des politiques envers la rémunération et leur administration qui étaient jugés équitables par les salariés et qui, par conséquent, dans notre cas étaient plus susceptibles d'entraîner leur satisfaction. Ce bref inventaire de la littérature a permis de dégager les points suivants qui nous ont guidé ensuite dans l'élaboration des questions touchant ce volet de la rémunération incitative à court terme :

1. La justice procédurale doit être évaluée à partir des conditions spécifiques de l'organisation tellement les procédures sont variées. Selon l'expression de Cropanzano et Greenberg, elle est « context sensitive » (Cropanzano et Greenberg, 1997, p. 329). Ce qui signifie que des règles universelles existent mais qui prennent forme dans des applications particulières.

2. La communication et l'information sont importantes.
3. La participation des salariés à l'élaboration et à l'application de la procédure est importante.
4. Dans les systèmes de rémunération individualisés, par exemple le salaire au mérite ou selon la performance, deux caractéristiques apparaissent entraîner des jugements favorables : le feedback (de la part de l'évaluateur) et la possibilité d'en appeler de la décision prise. Ces caractéristiques ne semblent pas jouer dans les systèmes à caractère collectif.
5. La validité des données utilisées est importante.

Pour évaluer l'effet de l'administration de la rémunération incitative à court terme, nous avons donc retenu les caractéristiques suivantes compte tenu du caractère collectif des trois régimes : la communication et l'information; la participation et la validité des données.

Le questionnaire fut donc élaboré en tenant compte des variables indépendantes et des trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération incitative à court terme. Il comprend 16 questions dont la dernière est une question sur le régime en général qui fut introduite comme question contrôle. Il comporte de plus deux questions



supplémentaires portant l'une sur leur contribution personnelle et l'autre sur des améliorations à apporter aux régimes. Comme nous le verrons plus loin, les réponses à cette dernière question devaient nous réserver des surprises. Parmi les 15 questions spécifiques, quatre sont reliées au niveau (8, 9, 10 et 15), quatre au système (2, 4, 5 et 7) et finalement sept à l'administration (1, 3, 6, 11, 12, 13 et 14). Les questions cherchent à mesurer le degré de satisfaction des participants. Les répondants pouvaient choisir entre cinq réponses formulées selon une échelle de type Likert dont l'étendue des valeurs allait de 1 à 5, la valeur 3 représentant le point milieu où s'effectue le passage entre la satisfaction et l'insatisfaction.

Degré de satisfaction :	1	=	Pas du tout satisfait
	2	=	Peu satisfait
	3	=	Satisfait
	4	=	Très satisfait
	5	=	Extrêmement satisfait

L'annexe D présente le questionnaire. Une page d'introduction présente le but de la démarche et ce qui est attendu des répondants. Cette page d'introduction et le paragraphe de la page suivante précédant la question sur l'appartenance aux catégories avaient pour objectif de bien faire comprendre que le questionnaire ne concernait que les régimes d'intéressement à court terme et modifiés par les changements apportés en octobre 2000. Ainsi, il était clair pour tous que la période de référence était postérieure à octobre 2000.

Le questionnaire fut préalablement validé par le directeur du développement organisationnel de METRO ainsi que par un des associés seniors, spécialiste en rémunération, de la firme de consultants AON. Suite aux commentaires de ces intervenants, le questionnaire fut modifié une première fois.

L'étape subséquente consistait à rencontrer en entrevue des représentants de chaque groupe visé. Les objectifs de ce pré-test visaient à valider auprès des participants :

- la clarté des questions ;
- la pertinence de celles-ci ;
- la séquence logique des sujets traités.

Cette démarche visait aussi à s'assurer du support politique de la haute direction face à l'enquête de satisfaction ainsi qu'à recueillir des commentaires d'amélioration du questionnaire.

L'échantillon suivant fut sélectionné pour remplir le questionnaire en entrevue lors de l'étape de validation :

3 vice-présidents principaux	sur une population totale de 4
6 vice-présidents	sur une population totale de 16
6 directeurs	sur une population totale de 84 (incluant les directeurs généraux)
2 cadres & professionnels	sur une population totale de 100

Suite aux commentaires recueillis, quelques changements mineurs furent apportés au questionnaire.

Le questionnaire fut distribué à la fin de l'automne 2000. Les répondants devaient nous le remettre avant le 23 janvier 2001. Pour augmenter le taux de réponses, nous avons fait un rappel et accordé un délai supplémentaire de deux semaines pour le compléter. Le questionnaire fut envoyé aux 204 participants des trois régimes. Nous en avons reçu 158 pour un taux de participation de 78%. Ce taux élevé est un indice de l'intérêt qu'a soulevé l'enquête parmi le personnel. Le tableau suivant présente le nombre de questionnaires retournés et le taux de participation correspondant pour chacune des trois catégories de personnel.

**TABLEAU IV**  
**POURCENTAGE DE QUESTIONNAIRES REÇUS**

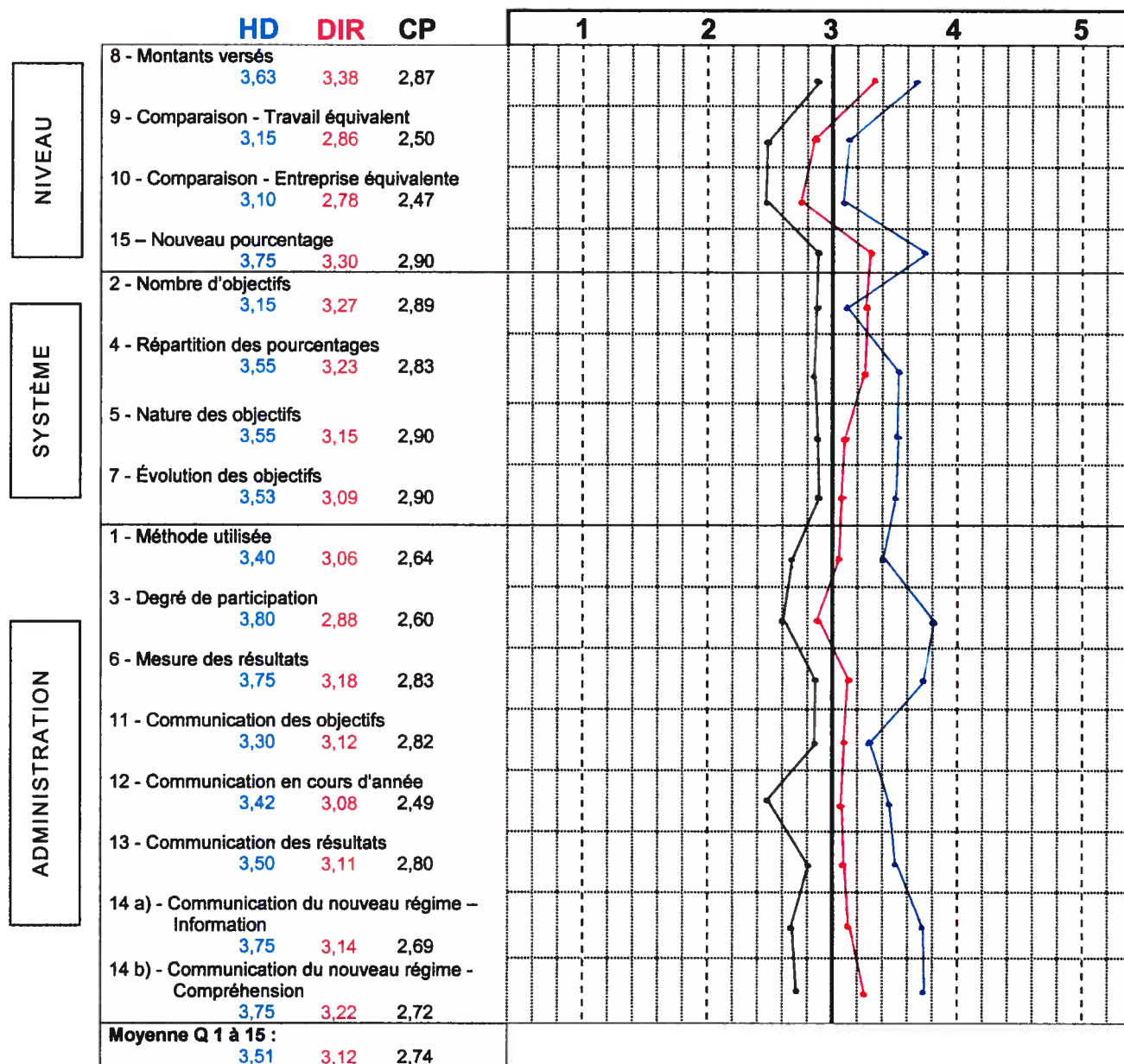
	<b>Nombre de participants aux régimes</b>	<b>Réponses obtenues</b>	<b>Taux de réponses</b>
Haute direction	20	20	100%
Directeurs	84	66	78%
Cadres et professionnels	100	73	73%
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>158</b>	<b>78%</b>

Quant aux conséquences de l'insatisfaction envers les régimes incitatifs, la revue de la littérature nous a permis d'en identifier plusieurs, tel que nous l'avons vu dans le chapitre précédent (pages 76 à 80). Certaines autres nous proviennent du service des ressources humaines et/ou directement de la haute direction, tel que la critique envers les régimes et les difficultés à l'embauche (recrutement de nouveaux employés) qui d'ailleurs sont à la base du présent mandat de recherche.

## **CHAPITRE 6 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre présente les résultats de la recherche dans les deux premières sections. La première porte sur le degré de satisfaction envers la rémunération et la seconde sur les conséquences observées. Dans la troisième section, nous discuterons de ces résultats en commençant d'abord par ceux portant sur la satisfaction.

Les réponses obtenues, des questionnaires, sont présentées dans le tableau V sous forme de « profil de satisfaction », pour chacun des trois groupes visés. Les profils individuels, de même que la présentation des résultats pour chacune des dimensions se retrouvent aux tableaux subséquents.

**TABLEAU V****PROFIL DE SATISFACTION**

16 - Régime actuel dans son ensemble  
 3,60 3,20 2,90

### **6.1 LE DEGRÉ DE SATISFACTION ENVERS LA RÉMUNÉRATION**

Le tableau V montre que le profil de satisfaction est différent pour les trois groupes évalués, avec une moyenne calculée pour les questions 1 à 15 de :

3,51 pour le groupe de la haute direction

3,12 pour le groupe des directeurs

2,74 pour le groupe des cadres et professionnels

La question 16 mesurait le niveau de satisfaction pour le régime dans son ensemble avec les résultats suivants :

3,60 pour le groupe de la haute direction

3,20 pour le groupe des directeurs

2,90 pour le groupe des cadres et professionnels

Comme commentaire général, il est évident, en comparant les profils de satisfaction des trois groupes, que le niveau de satisfaction général face aux régimes est fonction du niveau hiérarchique et que, dans les trois cas, il y a place à l'amélioration.

Les pages suivantes analysent le profil de chacune des catégories de façon détaillée, en commençant par la haute direction.

### **6.1.1 La haute direction**

Le tableau VII présente le profil détaillé de satisfaction pour la haute direction. Les résultats indiquent, pour cette catégorie, un niveau de satisfaction moyennement élevé, avec un score global de 3,51.

**TABLEAU VI**  
**RÉSULTATS DE LA HAUTE DIRECTION SELON LES 3 DIMENSIONS**

<b>Dimensions</b>	<b>Scores</b>
Système	3,45
Niveau	3,41
Administration	3,58
<b>Moyenne de Q. 1 à Q. 15</b>	<b>3,51</b>

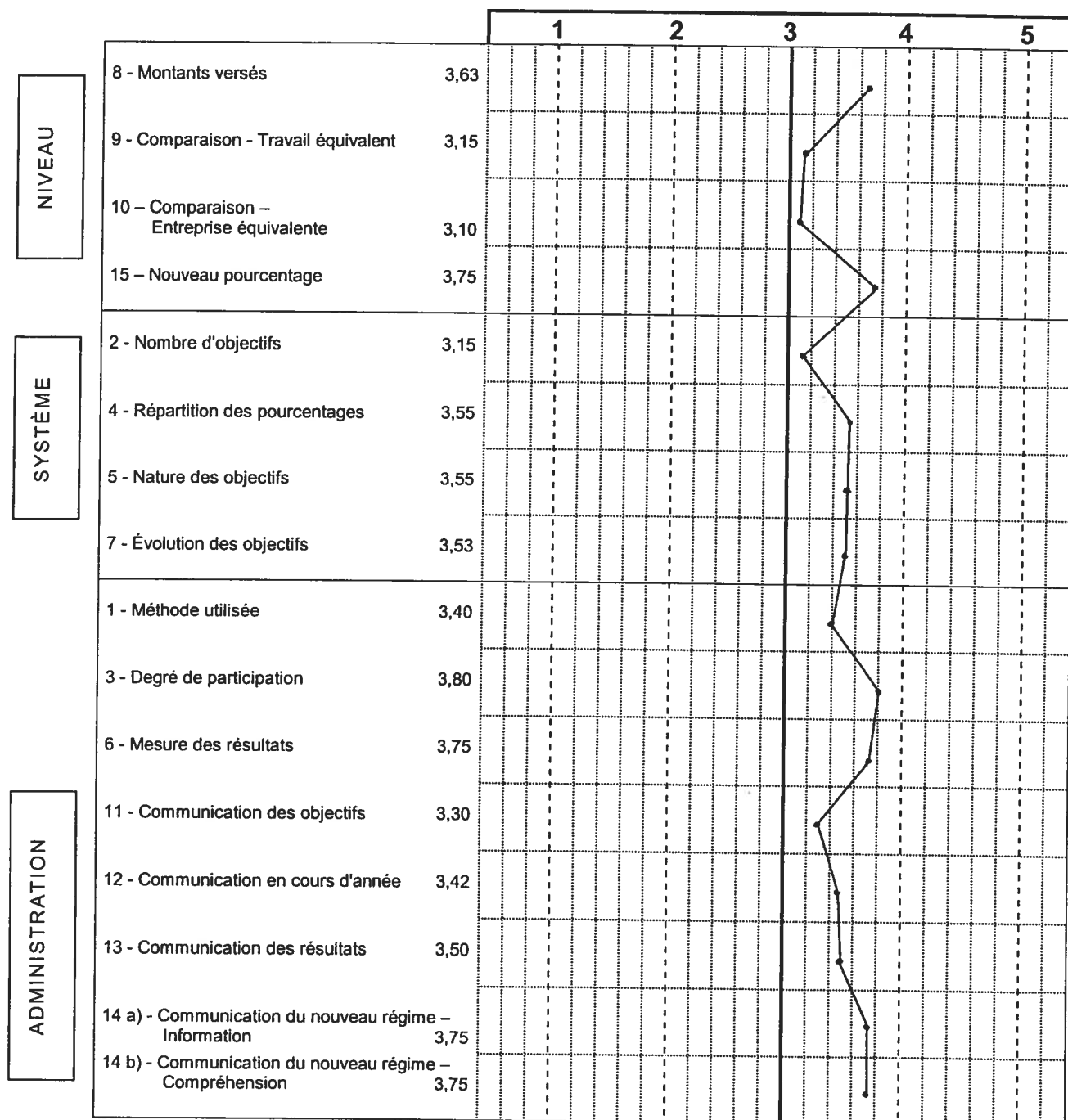
Il est à noter que toutes les dimensions se retrouvent dans la zone de satisfaction, avec des scores supérieurs à 3.

La dimension « administration » en ressort comme un point fort avec la participation comme élément le plus élevé (Q. 3, score de 3,80).

La dimension « niveau », avec un score de 3,41, et la dimension « système », avec un score de 3,45, en ressortent comme ex-aequo. Même si la satisfaction face au montant versé (Q. 8) est de 3,63, on peut voir poindre un problème à l'horizon quant à la perception de l'équité externe du régime, avec les questions 9 (comparaison – travail équivalent) et 10 (comparaison – entreprise équivalente) ayant comme score 3,15 et 3,10, soit les deux scores les plus faibles du profil de satisfaction.



**TABLEAU VII**  
**PROFIL DE SATISFACTION – HAUTE DIRECTION**



16 - Régime actuel dans son ensemble 3,60

### **6.1.2 Les directeurs**

Les résultats obtenus de l'enquête de satisfaction, auprès des directeurs, sont à la limite de la satisfaction avec une moyenne de 3,12. Donc, ils sont à peine satisfaits.

**TABLEAU VIII**  
**RÉSULTATS DES DIRECTEURS SELON LES 3 DIMENSIONS**

<b>Dimensions</b>	<b>Scores</b>
Système	3,19
Niveau	3,08
Administration	3,10
<b>Moyenne de Q. 1 à Q. 15</b>	<b>3,12</b>

La dimension « système » en ressort comme le point le plus fort de la satisfaction des directeurs, avec un score de 3,19.

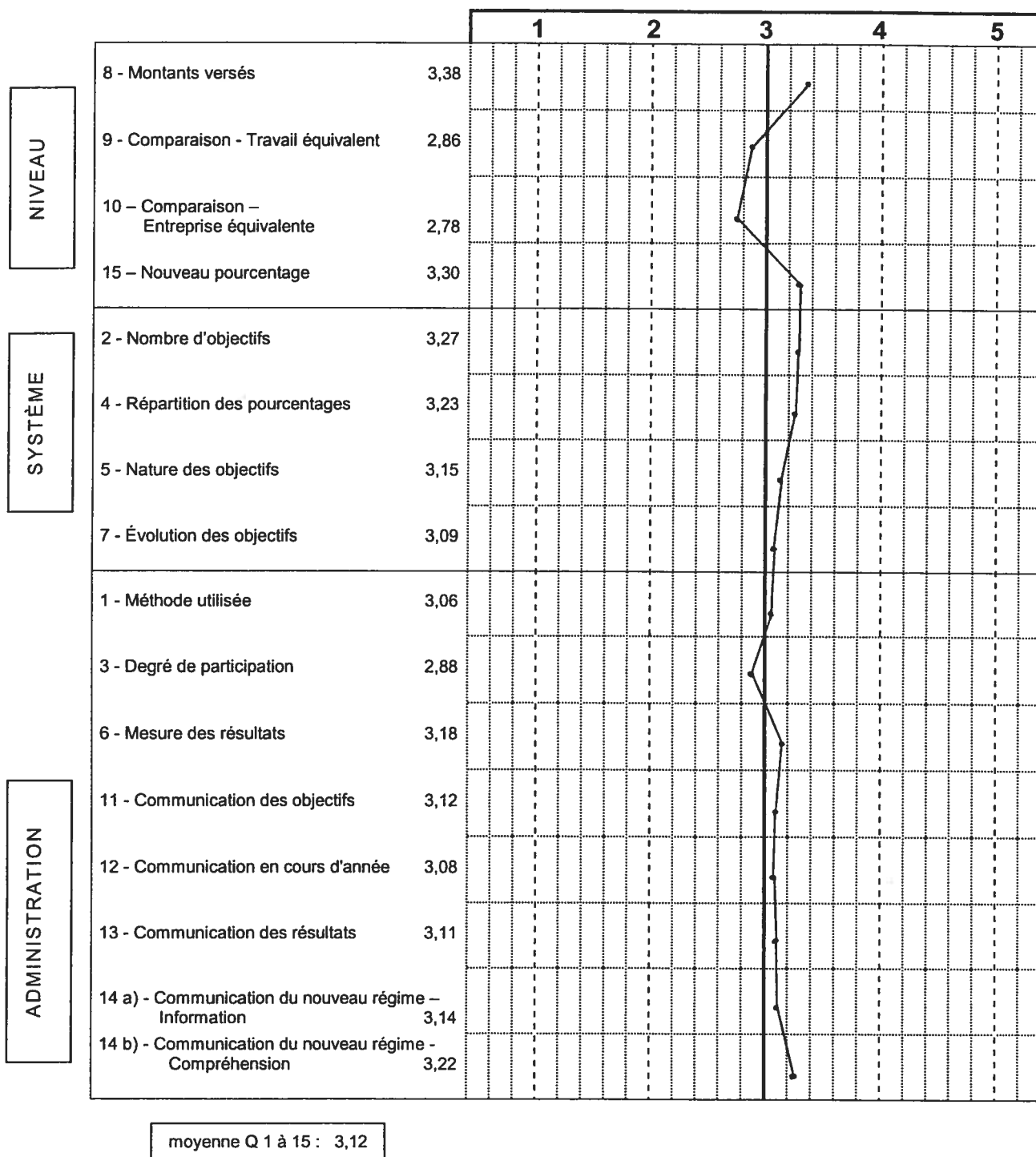
En consultant le tableau IX, on observe le même phénomène que chez la haute direction, à savoir : satisfaction pour les montants versés (Q. 8, score de 3,38 qui est le plus haut score du profil des directeurs), mais insatisfaction lorsque l'on compare ces montants avec l'extérieur (Q. 9, score de 2,86 et Q. 10, score de 2,78).

Par contre, trois items se retrouvent sous la barre de la satisfaction ( $< 3$ ), soit : la participation (Q. 3), avec un score de 2,88, ainsi que les deux items de comparaison au marché externe; (Q. 9) travail équivalent, avec un score de 2,86, et (Q.10) entreprise

équivalente, avec un score de 2,78. Il est à noter que le score (2,88) pour la participation est un des aspects les plus faibles.

Il est à noter aussi que plusieurs items se retrouvent très près de la limite entre la satisfaction et l'insatisfaction, avec des scores tout près de 3, soit Q. 7 (évolution des objectifs) 3,09, Q. 1 (méthode utilisée) 3,06, Q. 12 (communication en cours d'année) 3,08.

**TABLEAU IX**  
**PROFIL DE SATISFACTION – DIRECTEURS**



16 - Régime actuel dans son ensemble

3,20

### **6.1.3 Les cadres et professionnels**

Des résultats obtenus de l'enquête, l'insatisfaction est évidente chez les cadres et professionnels, avec un score général de 2,74.

**TABLEAU X**  
**RÉSULTATS DES CADRES ET PROFESSIONNELS SELON LES 3 DIMENSIONS**

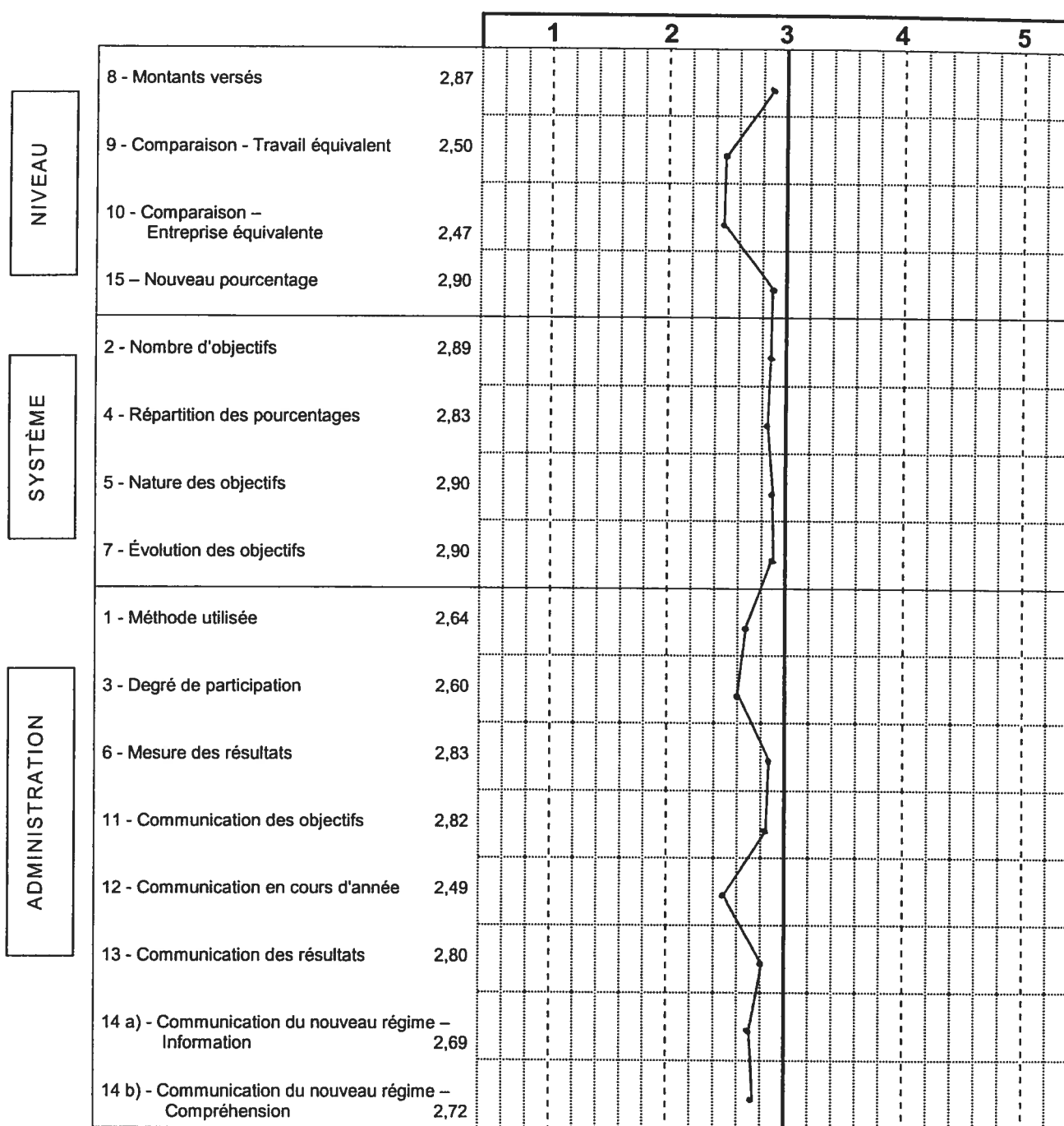
<b>Dimensions</b>	<b>Scores</b>
Système	2,88
Niveau	2,69
Administration	2,70
<b>Moyenne de Q. 1 à Q. 15</b>	<b>2,74</b>

Tous les items sont sous la cote de 3. L'insatisfaction est généralisée. Il semble y avoir problème et urgence de réagir.

La dimension « administration », avec un résultat de 2,70, est particulièrement faible si on considère que c'est une dimension sur laquelle l'entreprise peut avoir un grand contrôle.

Le tableau XI fait ressortir le même problème chez les cadres et professionnels que chez les directeurs et la haute direction, avec des scores les plus faibles, sur la notion d'équité externe (Q. 9 et Q. 10, scores de 2,50 et 2,47) et un score un peu plus élevé (comparé aux autres) à la question 8 sur le montant versé, 2,87.

**TABLEAU XI**  
**PROFIL DE SATISFACTION – CADRES ET PROFESSIONNELS**



moyenne Q 1 à 15 : 2,74

Sur la question générale de « votre capacité d'évaluer votre contribution personnelle aux objectifs sectoriels et corporatifs », le tableau suivant nous indique les résultats :

	<b><u>Objectifs sectoriels</u></b>	<b><u>Objectifs corporatifs</u></b>
Haute direction	4,15	3,75
Directeurs	3,62	2,65
Cadres et professionnels	3,31	2,50

où	1	=	Dans une très faible mesure
	2	=	" faible mesure
	3	=	" moyenne mesure
	4	=	" grande mesure
	5	=	" très grande mesure

Les trois catégories se disent capables de relier leur contribution personnelle aux objectifs sectoriels, mais les cadres et professionnels, dans une moyenne mesure.

Quant aux objectifs corporatifs, seuls les membres de la haute direction se disent capables de le faire, mais encore timidement, alors que les directeurs et les cadres et professionnels en sont peu capables.

## **6.2 LES CONSÉQUENCES**

La littérature identifie plusieurs conséquences à l'insatisfaction des employés face aux régimes d'intéressement, pouvant avoir un impact sur l'organisation (voir section 4.3, pp. 76 à 81).

Long utilise un modèle d'insatisfaction basé sur l'iniquité, réelle ou perçue, entre contribution / rétribution, alors que Heneman-Judge propose un modèle de classification qui ne se limite pas uniquement aux notions d'équité et qui a l'avantage d'être supporté, comme nous l'avons vu, par onze études empiriques.

Selon Heneman-Judge, l'insatisfaction envers la rémunération entraîne des changements, au niveau des employés, de nature cognitive et/ou comportementale (*behavioral*). Ces actions (changements) ont pour objectif de réduire leur insatisfaction. L'aspect cognitif du modèle est structuré autour de la « perception » qu'ont les employés des résultats (c'est-à-dire de la rémunération) comparée à leur environnement et à leurs propres attentes; le tout dans une perspective d'équilibre entre la contribution et la rémunération. L'aspect comportemental du modèle est orienté vers une série d'actions concrètes visant à modifier la rémunération obtenue, pour rétablir un équilibre au niveau de la satisfaction.



Plusieurs des conséquences cognitives ou comportementales identifiées par Heneman-Judge ont aussi été identifiées par METRO comme pouvant avoir des conséquences négatives sur l'organisation, telles que : perte de confiance, désengagement, critiques envers l'organisation, augmentation de l'absentéisme, augmentation du taux de roulement, baisse du taux de la performance / productivité ou de la qualité du service, propension à la syndicalisation, vol / comportements malhonnêtes. Selon leur classification, les trois premières identifiées seraient de nature cognitive alors que les cinq autres seraient de nature comportementale.

Les difficultés à l'embauche sont une des conséquences de l'insatisfaction identifiée par Thériault-St-Onge (2000) et qui était jugée par METRO comme une préoccupation importante. Celle-ci n'entre pas dans la classification de Heneman-Judge, mais doit quand même être discutée. L'aspect de la possibilité de compétition à l'interne, identifiée par Lawler (2000), valait aussi la peine qu'on la retienne pour évaluation.

Les pages suivantes décrivent la situation de METRO par rapport à chacune des conséquences de l'insatisfaction envers la rémunération.

### **6.2.1 Perte de confiance**

Cet aspect, soit la perte de confiance envers l'organisation et ses gestionnaires, ne fut pas mesurée par l'enquête de satisfaction et aucun des commentaires reçus des participants n'en faisait état.

### **6.2.2 Désengagement**

La littérature traite abondamment du désengagement comme conséquence directe ou indirecte de l'insatisfaction.

La notion de désengagement, auprès des participants aux différents régimes d'intéressement, ne fut pas mesurée par le questionnaire et, tout comme l'aspect perte de confiance, aucun commentaire des participants n'en fait état. Quant aux différents indicateurs de performance et de productivité de l'entreprise, encore une fois, les résultats objectifs de celles-ci ne militent pas en ce sens.

### **6.2.3 Critique**

La critique est une des toutes premières formes de manifestation de l'insatisfaction et, quoique peu discutée par la littérature, elle représente l'évaluation globale d'une situation. Paradoxalement, son absence (critique) n'est pas pour autant gage de

satisfaction ou d'appréciation. C'est d'ailleurs à partir de « critiques » que le régime METRO fut modifié et que le mandat de recherche fut confié.

Le peu de littérature qui existe sur le sujet nous indique que la critique provient généralement de deux sources, soit :

- une réalité qui ne rencontre pas les attentes;
- une perception d'iniquité et/ou d'injustice.

L'information recueillie auprès de l'entreprise porte à croire que la « critique » provenait de ces deux sources :

- d'une réalité qui ne rencontre pas les attentes, car en 2000 les montants payés aux régimes d'intéressement (de l'année 1998-1999), et ce pour tous les groupes visés, étaient inférieurs aux montants payés au cours des années antérieures ;
- d'une perception d'iniquité et/ou d'injustice, car pour un « travail équivalent », pour une « entreprise équivalente » (questions 9 et 10 des questionnaires), la perception était à l'effet que le marché était plus généreux. C'est cette perception d'injustice et d'iniquité qui fut source de critique et mena au constat d'insatisfaction perçue par la direction de l'entreprise.

#### **6.2.4 L'absentéisme**

Une des premières conséquences mesurables concerne le taux d'absentéisme. Selon la littérature, de l'insatisfaction face aux régimes d'intéressement pourrait entraîner une augmentation du taux d'absentéisme.

L'entreprise METRO conserve des données statistiques sur l'évolution du taux d'absentéisme depuis plusieurs années. Ces données sont regroupées en fonction des catégories d'emplois, soit employés syndiqués, employés de soutien, employés cadres et professionnels, et par établissement où l'employé travaille. Il n'existe pas de statistiques sur le taux d'absentéisme de la haute direction. Pour fins de calcul du taux d'absentéisme, la catégorie « cadres et professionnels » inclut l'absentéisme des directeurs et des directeurs généraux. La catégorie vise donc tous les cadres et professionnels, participant ou ne participant pas aux régimes d'intéressement, ainsi que tous les directeurs et directeurs généraux. Le nombre d'employés « bonifiables » de cette catégorie est de 184, sur une population d'environ 1200 individus.

Le taux d'absentéisme mesuré pour l'organisation inclut les absences de courte durée (17 semaines et moins) et celles de longue durée (plus de 17 semaines). Il est impossible d'isoler les taux de courte ou longue durées.

Pour les 22 établissements (lieux de travail) de la catégorie des cadres et professionnels, le taux d'absentéisme global a évolué de la façon suivante au cours des dernières années :

<b>METRO inc.</b> (22 établissements)	
1997 / 1998	2,55
1998 / 1999	3,08
1999 / 2000	3,27
2000 / 2001	2,64
2001 / 2002	2,03

Année financière de METRO : septembre à septembre

L'on se rappellera que le questionnaire mesurant la satisfaction des participants fut administré en janvier 2001, que le mandat de recherche fut confié en octobre 2000 et que les modifications apportées aux régimes d'intéressement (augmentation des maximums admissibles) datent aussi d'octobre 2000.

Il est à noter que près du tiers des participants aux régimes d'intéressement des trois catégories (haute direction, directeurs, cadres et professionnels) se retrouvent au siège social de l'entreprise, et que cet établissement suit de près la même courbe d'évolution de son taux d'absentéisme que celle du total de l'entreprise, comme le montrent les données suivantes :

### Siège social

1997 / 1998	2,07
1998 / 1999	2,82
1999 / 2000	3,22
2000 / 2001	2,81
2001 / 2002	2,29

Les participants au régime d'intéressement du siège social représentent environ 25% du nombre total d'employés visés par cette statistique (siège social).

Comme on peut le constater, les taux d'absentéisme ont augmenté de 1997 à 2000, pour diminuer par la suite de 2000 à 2002, et ce, tant au niveau du siège social que de l'entreprise dans son ensemble. Le nombre de participants au régime d'intéressement sur la main-d'œuvre totale mesurée aux fins de calcul d'absentéisme, est d'environ 15% de la main-d'œuvre totale et 25% pour le siège social, il n'est pas possible d'isoler le taux d'absentéisme des employés bonifiables sur la main-d'œuvre totale; malgré tout, on pourrait formuler l'hypothèse que la diminution du taux d'absentéisme de 2000 à 2002 pourrait être reliée au régime d'intéressement. La coïncidence en est frappante, c'est au moment même où le régime fut modifié que le taux d'absentéisme s'est mis à baisser.

En conclusion, l'analyse de ces données, METRO inc. et siège social, nous permet de penser que les modifications apportées au régime en 2000 ont pu avoir un impact positif sur la satisfaction des participants et donc influencer les taux d'absentéisme.

#### **6.2.5 Le taux de roulement**

Tout comme pour l'absentéisme, la littérature nous indique que de l'insatisfaction face aux régimes d'intéressement pourrait contribuer à l'augmentation du taux de roulement chez les participants.

L'entreprise conserve l'information relative au taux de roulement sur un document appelé « *Évolution du taux de roulement du personnel non syndiqué* ». Cette information est disponible pour les années civiles (janvier à décembre) 2000, 2001 et 2002.

Comme l'indique le titre du document, l'information est globale (comme celle concernant l'absentéisme) et vise donc tous les employés non syndiqués de l'entreprise, des employés de soutien à la haute direction.

Le taux de roulement de l'entreprise, excluant les secteurs « détail », a évolué de la façon suivante au cours des années :

<u>Taux de roulement</u> (janvier à décembre)		
	Total (*) Employés non syndiqués	Total (*) Employés bonifiables
2000	9,1%	7,1%
2001	7,4%	5,4%
2002	2,5%	3,1%

(\*) excluant le secteur Détail

Depuis le début de l'année 2000, l'entreprise procède de façon systématique à des « entrevues de départ » des employés quittant l'organisation. Ces entrevues de départ sont effectuées par le responsable des ressources humaines de l'unité d'affaires et, selon le directeur corporatif des ressources humaines, responsable d'analyser l'information ainsi recueillie, le régime d'intéressement n'a jamais fait l'objet de départ direct d'employé. À ce chapitre, l'aspect « rémunération » dans son ensemble ne fut invoqué que très rarement lors de départs d'employés, les raisons principales citées étant : offre de promotion ou changement de secteur d'activités.

Selon les responsables des ressources humaines, l'évolution du taux de roulement des années 2000 à 2002 chez METRO est principalement due à la stabilité économique des entreprises du secteur « commerce de détail », à la compétitivité des conditions de travail de METRO dans leur ensemble ainsi qu'à l'insécurité provoquée par les événements du 11 septembre 2001.

L'on se rappellera que, suite à la réorganisation du secteur alimentaire au Canada avec l'achat par Loblaw de Provigo, de IGA par Sobey's et de Loeb par METRO en 1999,



s'en est suivi au Québec un important mouvement de main-d'œuvre entre les différentes chaînes. Cette situation s'étant stabilisée au cours de l'année 2000, l'influence s'en est fait sentir sur le taux de roulement.

Sur l'aspect des conditions de travail dans leur ensemble, selon les responsables des ressources humaines, le positionnement de METRO, à la médiane de son marché de référence, lui assure la stabilité de son personnel. L'entreprise valide annuellement, par différentes enquêtes nationales, ce positionnement.

Quant aux commentaires sur l'insécurité provoquée par les événements du 11 septembre 2001, ceux-ci ne sont que purement spéculatifs.

En conclusion, le manque de données préalables à l'année 2000, la baisse du taux de roulement depuis 2000 et les résultats des entrevues de départ ne peuvent nous amener à conclure de l'impact de l'insatisfaction sur le taux de roulement de l'entreprise.

#### **6.2.6 Performance / productivité**

La littérature est unanime à prétendre que l'insatisfaction face à la rémunération peut entraîner une baisse de performance et/ou de productivité chez les intéressés. Heneman – Judge associent cette baisse à une des conséquences comportementales provenant de leurs recherches.

METRO mesure différents paramètres de productivité et de performance, mais ceux-ci visent principalement les opérations quotidiennes des entrepôts et ne peuvent être reliés aux participants au régime d'intéressement.

#### **6.2.7 Syndicalisation**

La littérature nous indique qu'une des conséquences possibles de l'insatisfaction face aux systèmes de rémunération pourrait être le recours à la syndicalisation par les employés « insatisfaits », du moins pour ceux qui sont syndiquables. Par contre, aucun groupe de participants aux régimes d'intéressement ne s'est syndiqué chez METRO.

#### **6.2.8 Comportements malhonnêtes**

Long est un des auteurs ayant débattu le plus cet aspect où, selon lui, l'insatisfaction envers la rémunération pourrait entraîner des comportements malhonnêtes. Pour la main-d'œuvre syndiquée, on parlerait de sabotage, vandalisme, vol de marchandises, etc., alors que chez les cadres et professionnels, ces comportements prendraient la forme de vol de temps et/ou d'argent, falsification de comptes de dépenses, etc.

Après analyse des rapports provenant du service de sécurité de l'entreprise, aucun incident de cette nature n'a été rapporté concernant les employés couverts par le régime d'intéressement depuis 1999.

### **6.2.9 Qualité de service**

Les mêmes commentaires que ceux discutés précédemment à la section « Performance et productivité » s'appliquent à la qualité du service, les mesures de qualité conservées par l'organisation ne peuvent être reliées directement aux participants aux régimes d'intéressement.

### **6.2.10 Compétition interne**

La littérature (Lawler 2000) indique que l'insatisfaction face aux régimes d'intéressement peut entraîner une forme de compétition à l'interne, surtout si le design des régimes ne décourage pas de tels comportements.

Dans le cas de METRO, le design des objectifs sectoriels est généralement indépendant d'un secteur à l'autre. Le design des régimes METRO n'encourage donc pas cette situation.

### **6.2.11 Difficultés à l'embauche**

Le directeur des ressources humaines, services corporatifs, a la responsabilité du recrutement de tous les cadres et professionnels et des directeurs de l'entreprise. Il est assisté dans cette fonction par un certain nombre de recruteurs oeuvrant au siège social de l'organisation et dans les différentes divisions. Il doit approuver tous les

mandats salariaux et faire approuver les dérogations aux politiques salariales par le vice-président, ressources humaines. Chaque recruteur lui fait aussi rapport de l'avancement de ses dossiers de recrutement.

Après discussion avec ce directeur, il ressort qu'aucune donnée formelle n'est conservée concernant le processus d'embauche des candidats rencontrés. L'organisation ne connaît donc pas officiellement l'état des difficultés rencontrées, s'il y en a, relatives aux conditions de travail offertes par l'organisation. Par contre, aux dires de l'interviewé, les années 1999 et 2000 ont été considérées comme les périodes où un nombre « supérieur à la normale » de candidats provenant de l'externe ont refusé des offres d'emploi de l'entreprise. La rémunération globale offerte semblait être inférieure aux attentes des candidats. Toujours selon lui, le marché en général, et plus spécifiquement le marché de l'alimentation, semblait offrir un « package » supérieur à celui de METRO pour un même poste. La situation semble s'être améliorée vers la fin de l'année 2000 par l'augmentation du pourcentage maximum admissible aux régimes d'intéressement et par le fait que les régimes d'intéressement METRO paient, en pratique, des montants près des maximums admissibles, alors que les régimes offerts par le « marché de référence » sont, à certains égards, théoriquement plus intéressants mais en pratique réalisent un pourcentage de boni réel inférieur aux montants payés par METRO.

Il est clair que cette information est majeure, elle se situe bien dans le contexte où à cette époque METRO ressentait le besoin d'améliorer les régimes en question. Les

modifications apportées aux régimes en octobre 2000 ont donc pu avoir un impact positif à cet égard.

### **Ce qu'il faut retenir des conséquences chez METRO**

Plusieurs des conséquences possibles à l'insatisfaction identifiée par la littérature ne sont pas mesurées spécifiquement par l'entreprise, pour le groupe des participants aux régimes d'intéressement. Il est donc difficile d'en tirer des conclusions.

Par contre, sur l'aspect de l'absentéisme et des difficultés à l'embauche, la situation est différente. À l'analyse des données, l'hypothèse peut être faite sur l'influence positive des modifications apportées au régime sur le taux de satisfaction, de même que sur l'amélioration des capacités d'embauche de nouveaux candidats.

## **6.3 DISCUSSION CONCERNANT LE DEGRÉ DE SATISFACTION DES TROIS CATÉGORIES ET LES CONSÉQUENCES**

### **6.3.1 Le degré de satisfaction**

En comparant les résultats des profils de satisfaction de la haute direction, des directeurs et des cadres et professionnels sous les trois dimensions analysées, soit Niveau, Système et Administration, on obtient le tableau suivant :

**TABLEAU XII**  
**COMPARAISON DES PROFILS DE SATISFACTION SELON LES 3 DIMENSIONS**

<b>Dimensions</b>	<b>Haute direction</b>	<b>Directeurs</b>	<b>Cadres</b>
<b>Système</b>	3,45 (2)	3,19 (1)	2,88 (1)
<b>Niveau</b>	3,41 (2)	3,08 (2)	2,69 (2)
<b>Administration</b>	3,58 (1)	3,10 (2)	2,70 (2)

(...) = rang de satisfaction

Dans le cas de la haute direction, c'est la dimension « administration » qui occupe le premier rang, et dans celui des directeurs et des cadres, c'est la dimension « système ».

Il est intéressant de noter que pour les trois catégories, les dimensions « niveau » et « système » pour la haute direction, et les dimensions « niveau » et « administration » pour les directeurs et les cadres et professionnels en ressortent ex-aequo. Les directeurs se disent donc satisfaits de la base théorique du régime en regard des objectifs eux-mêmes, quoique mitigés au niveau de la satisfaction avec 3,19. Pour les cadres et professionnels, cette dimension recueille le plus haut score mais toujours sous la barre de la satisfaction, avec 2,88. Pour les participants au régime de la haute direction, c'est la dimension « Administration » qui jouit de la plus haute satisfaction. D'une certaine façon, ces résultats sont compréhensibles car ils sont à l'avant-plan du régime.

À l'inverse, la dimension « Niveau » recueille, en chiffres absolus, le plus faible niveau de satisfaction des trois profils, et principalement en termes de comparaison avec le marché externe.

Le problème principal semble s'orienter vers l'équité externe, d'après les réponses aux questions 9 et 10, car l'équité interne, question 8, récolte un score de satisfaction plus élevé chez les trois groupes de participants.

	<u>Haute direction</u>	<u>Directeurs</u>	<u>Cadres et professionnels</u>
Q. 9	3,15	2,86	2,50
Q. 10	3,11	2,78	2,47
Q. 8	3,63	3,38	2,87

Même si la question n'y fait pas directement référence, on peut penser que la réponse donnée est reliée en partie à la contribution du salarié. Or, dans tous les cas, il y a écart important entre le rapport contribution/rétribution et la comparaison avec des référents externes. Dans tous les cas, l'équité externe est le principal problème. Toutefois, il faut, malgré cette constante, apporter des nuances, et plus particulièrement dans le cas des directeurs. et des cadres et professionnels. La haute direction est satisfaite, ne l'oublions pas, du rapport contribution/rétribution (Q. 8). Elle se sent désavantagée en référence à des emplois et des entreprises équivalentes (Q. 9 et Q. 10), mais encore ici les résultats tombent dans la zone de satisfaction.

La situation est différente pour les directeurs. En effet, ils jugent positif le rapport contribution/rétribution, mais deviennent insatisfaits dès qu'ils se comparent avec

d'autres de l'extérieur. On peut remarquer qu'ici les écarts sont assez importants (3,38 - Q. 8 versus 2,86 - Q. 9 et 2,78 - Q. 10). Pour eux, si les montants doivent être augmentés, c'est plus en vertu de l'équité externe qu'en vertu de ce qu'ils donnent comme contribution à l'organisation.

Les cadres et professionnels sont dans la pire des situations. Même si le rapport contribution / rétribution est jugé moins sévèrement que ce qu'obtiennent les comparables externes (Q. 8 - 2,87 et Q. 9 - 2,50, Q. 10 - 2,47), l'attitude exprimée est négative dans les trois cas. Dans leur cas, les montants doivent être augmentés autant en vertu du rapport contribution/rétribution qu'en vertu de l'équité externe.

Si on ajoute les réponses à la question 15, c'est-à-dire le nouveau pourcentage de boni maximum, on fait un pas de plus en nuanciant l'interprétation. (Q. 15 - 2,90)

Rappel de la situation du 18 octobre 2000 :

	Avant	Après
Haute direction :	VPP: 40%	55%
	VP: 30%	40%
Directeurs :	Dir.: 20%	30%
	D.G.: 20%	25%
Cadres	10%	12,5%



Il est très important de retenir qu'il s'agit d'un nouveau pourcentage maximum théorique. Dans les faits, tous ne l'atteignent pas. La question 15 (nouveaux maximums) renvoie à la structure de la rémunération de deux façons :

- 1° Le pourcentage maximum par rapport au système de base (contribution/rétribution)
- 2° Indique la position du participant par rapport aux autres à l'interne. Les pourcentages varient entre les catégories (renvoie en partie à l'équité interne).

Les trois catégories affichent une attitude presque identique. Elles se déclarent un peu plus satisfaites de l'augmentation du pourcentage théorique dans les mêmes proportions par rapport à la situation précédente, ce qui signifie que le changement apporté est apprécié de façon très semblable.

Toutefois, les degrés absolus de satisfaction montrent que, malgré cette similitude, des différences divisent les trois catégories. Avec un degré de satisfaction de 3,75, la haute direction est dans la meilleure situation. En effet, elle n'est pas très loin de s'afficher très satisfaite à cet égard. Ceci signifie que, par rapport à la contribution apportée et la position relative à l'intérieur des catégories, la haute direction est presque très satisfaite des nouveaux pourcentages (40% et 55%). Il en est de même pour le groupe des directeurs, avec un score de 3,30 à la question 15.

À l'opposé, même si le changement apporté indique à leurs yeux la direction à prendre (score de 2,9 à la question 15), les cadres et professionnels sont insatisfaits de la valeur du pourcentage (12,5%). Donc, encore problématique autant par rapport à la contribution que par rapport aux autres dans l'organisation. Même augmentée de 10 à 12,5%, les cadres ne peuvent recevoir théoriquement qu'une augmentation beaucoup moins importante que la catégorie la mieux rémunérée à cet égard dans l'organisation, soit 2,5% d'augmentation comparé à 15% d'augmentation, pour certains membres de la haute direction.

Donc, il existe encore plusieurs raisons d'être insatisfaits.

Rappel de la répartition des pourcentages entre entreprise et secteur :

**TABLEAU XIII**  
**RÉPARTITION DES POURCENTAGES BONIFIABLES SELON LES**  
**OBJECTIFS CORPORATIFS ET SECTORIELS**

	Haute direction		Directeurs		C/P 12,5%
	VPP 55%	VP 40%	DG 30%	DIR 25%	
<b>Entreprise</b>	27 – 33	17 – 24	14	11	2,5
<b>Secteur</b>	22 – 28	16 – 23	16	14	10

Quant à l'aspect de l'alignement des intérêts de l'individu et de l'organisation, principalement évalué à la dimension « système » du questionnaire et par la question 4, (répartition des pourcentages entre la performance globale de l'entreprise (profit net) et les objectifs sectoriels), la haute direction et les directeurs sont satisfaits mais c'est une satisfaction contenue : (Q. 4) 3,55 et 3,23 : dans le premier cas, identique à la

moyenne (3,51) et dans l'autre, supérieur à la moyenne (3,12). On note que dans le premier cas, le système prévoit une gamme étendue de pourcentage de 27% à 33% et 17% à 24%, selon les fonctions (opérations ou support). Donc le système permet une certaine variation entre la distribution, ce qui n'est ni le cas des directeurs, ni celui des cadres. Les cadres souhaitent un changement (2,83), mais on ignore dans quel sens.

Ces données sont supportées par la satisfaction générale à l'égard du régime, à la question 16, où la haute direction y exprime son degré de satisfaction avec un score de 3,60, les directeurs à 3,20 et l'insatisfaction mitigée des cadres et professionnels avec le régime dans son entier, avec un score de 2,90.

Compte tenu de la structure objective du régime, l'hypothèse la plus plausible consiste à augmenter la portion reliée au profit de l'entreprise. Comme on le verra, cette hypothèse sera confirmée par les réponses à la question sur les recommandations pour améliorer la satisfaction, de même que par les commentaires des responsables aux ressources humaines. Les cadres sont insatisfaits parce qu'ils dépendent trop du secteur. Autrement dit, si leur secteur n'atteint pas de bons résultats mais que le profit de l'entreprise est élevé, leur prime sera très faible, d'où l'insatisfaction et le non-alignement des intérêts.

Par contre, il faudra voir à clarifier et/ou communiquer plus efficacement le lien entre la contribution individuelle et les objectifs corporatifs car, comme nous l'avons vu à la page 104, seuls les membres de la haute direction, avec un score de 3,75 sur 5,

semblent en mesure de comprendre cette relation. Les directeurs, avec 2,66, et les cadres et professionnels, avec 2,50, ont plus de difficulté à évaluer ce lien.

Quant aux différents aspects reliés aux « objectifs à atteindre », ils ne génèrent pas de fortes notes de satisfaction, que ce soit au chapitre de la méthode utilisée pour établir les objectifs, le nombre d'objectifs évalués, la nature des objectifs fixés, la méthode utilisée (Q. 1) étant parmi les plus bas scores des trois catégories de participants.

La dimension de l'administration des régimes se retrouve au premier rang de satisfaction chez la haute direction. Ils sont évidemment aux premières loges de l'information, et la communication des éléments du régime émane d'eux. La situation est bien différente pour les autres catégories où les aspects de communication, questions 11 à 14, en ressortent comme des items plus faibles et ce, tant chez les directeurs que chez les cadres et professionnels.

Le degré de participation à l'établissement des objectifs, question 3, avec un score de 2,88 pour le groupe des directeurs, est loin du niveau qu'on pourrait attendre de ce groupe. Les cadres et professionnels, avec un score de 2,60, se sentent aussi insatisfaits de leur implication.

Comment peut-on interpréter ces résultats à la lumière des différentes théories sur la satisfaction envers la rémunération ?

De la théorie de l'équité, comme nous venons d'en discuter, le rapport contribution/rétribution (équité interne) ne semble pas être source de problème majeur. L'insatisfaction, principalement chez les cadres et professionnels, semble provenir d'une perception d'iniquité sur les montants payés par rapport aux montants payés à l'externe (Q. 9 et Q. 10) (équité externe) et/ou d'une perception d'iniquité face aux nouveaux pourcentages, car même si les nouveaux maximums furent augmentés pour toutes les catégories de participants, le maximum réel ne représente qu'une augmentation de 2,5% du salaire pour les cadres et professionnels, alors que les autres groupes, haute direction et directeurs, voient leurs maximums théoriques progresser de 5% à 15%.

De la théorie du contrat psychologique, la rémunération semble correspondre à la contribution fournie, et la question 8 nous indique un certain équilibre, quoique plus faible chez les cadres et professionnels. Par contre, tel que discuté plus haut, le changement apporté au « contrat » par le biais de la modification aux maximums admissibles peut être jugé inéquitable par les cadres et professionnels en comparaison des autres catégories.

De la théorie de l'agence, le système METRO est axé sur les résultats (entreprises et secteurs) et non sur les comportements. Comme nous l'avons vu précédemment, les participants semblent moyennement satisfaits de l'alignement de leurs intérêts et de ceux de l'entreprise. Même si comme principe de base, une augmentation de la performance de l'entreprise génère une certaine prime payée, il y a déséquilibre entre

les catégories de participants quant aux objectifs reliés à la performance du secteur et à celle de l'entreprise (profit). La portion du boni reliée aux objectifs sectoriels étant de loin supérieure pour les cadres et professionnels que pour les deux autres catégories, il faut aussi se rappeler que selon la théorie de l'agence, l'agent a une certaine aversion au risque, surtout lorsque sa performance est noyée à l'intérieur d'un groupe.

La théorie de la justice organisationnelle nous indique l'importance de la perception de justice et d'équité du processus. Encore une fois, ces éléments sont sous le contrôle direct de l'entreprise et l'on s'attendrait à un plus haut niveau de satisfaction des participants que celui obtenu. Des résultats de l'enquête, le faible niveau de communication, de participation et de transparence du régime face, principalement, aux directeurs et aux cadres et professionnels génère de l'insatisfaction comme le démontrent les résultats. De la part des cadres et professionnels, il pourrait même y avoir perception de favoritisme (inéquité), dans l'établissement des nouveaux maximums admissibles.

### **6.3.2 Les conséquences**

Comme nous l'avons vu à la section 6.2, la littérature identifie plusieurs conséquences à l'insatisfaction, qui pourraient avoir un impact sur l'organisation. De celles mesurées par METRO, les difficultés à l'embauche et la critique envers les régimes en ressortent comme des conséquences négatives que l'entreprise peut relier plus directement à l'insatisfaction face aux régimes d'intéressement. Ce n'est pas à dire qu'il n'en existe

pas d'autres, mais les données de l'entreprise (de la façon dont elles existent) ne nous permettent pas d'en conclure autrement. Les « difficultés à l'embauche » ne sont pas documentées proprement dit. Cette évaluation nous provient par le biais de commentaires de gestionnaires des ressources humaines. Il est important de se rappeler que suite aux modifications apportées aux régimes en 2000, la situation semble s'être améliorée.

La « critique » envers le régime, comme conséquence négative, nous provient aussi d'entrevues de gestionnaires, quoique mieux documentées car c'est de là que le mandat de recherche origine.

La modification apportée aux régimes (augmentation des maximums admissibles) en octobre 2000 semble avoir eu un impact positif sur l'absentéisme (hypothèse), de même que sur la satisfaction des participants, tel que démontré à la question 15 de l'enquête. Est-ce que ce changement aurait pu influencer positivement certains des indicateurs évalués tels le taux de roulement, etc.? Difficile à dire avec certitude et il serait hasardeux de relier ce seul élément aux résultats obtenus, mais on peut quand même avancer l'hypothèse que ces changements pointaient dans la bonne direction.

Il n'en demeure pas moins qu'il y a insatisfaction face aux régimes d'intéressement pour les cadres et professionnels, que le niveau de satisfaction est très moyen (à peine satisfaits) chez les directeurs et qu'il pourrait être plus élevé chez la haute direction. Le régime et/ou certaines de ses composantes peuvent donc être modifiés, à la lumière

des perspectives théoriques, des résultats de l'enquête et des commentaires des participants, pour en tirer une plus grande satisfaction de la part des participants.

#### **6.4 CONCLUSION**

En étudiant et en comparant les profils de satisfaction des trois groupes visés, on en conclut que:

- 1° Les résultats sont valides car la moyenne agrégée est confirmée dans les trois profils par la moyenne sur la satisfaction générale (Q. 16). Les écarts existants sont très petits et viennent montrer que les données reflètent très bien la situation réelle.
- 2° Le cas des « cadres et professionnels » laisse croire qu'une intervention est urgente et nécessaire. Tout est à améliorer et plus particulièrement l'équité externe et la justice organisationnelle.
- 3° Le cas des « directeurs » mérite une certaine attention, surtout du point de vue de l'équité externe et de la participation (résultat un peu surprenant compte tenu de leur statut dans l'entreprise – c'est une attitude de subalterne plutôt que de représentant hiérarchique).



- 4° Le plus grand dénominateur commun des trois catégories est l'équité externe. Les deux items (Q. 9 et 10) sont presque toujours les deux plus faibles. Il faut que l'entreprise se penche sur la question.
- 5° Dans l'ensemble, les résultats démontrent que la perception de départ de la haute direction (il y a problème) était juste. Le régime d'intéressement pose un problème à différents degrés, pour les trois catégories de participants. Même si la situation de la « haute direction » est plus favorable, au niveau des résultats, un score de 3,5 n'est pas élevé et aucun élément n'est supérieur à 4.
- 6° Plusieurs éléments d'insatisfaction sont facilement et rapidement corrigibles car sous le contrôle direct de l'entreprise.

## **CHAPITRE 7 RECOMMANDATIONS À L'ORGANISATION**

Ce chapitre vise à formuler à l'organisation des recommandations de nature à faire progresser le régime d'intéressement de manière à en augmenter le niveau de satisfaction des participants. Compte tenu de la nature du problème et du degré de contrôle de l'entreprise sur les solutions, nous faisons deux séries de recommandations, les unes immédiates, les autres futures.

Ces recommandations proviendront de la littérature, des participants eux-mêmes, d'un exercice de benchmarking, d'entrevues avec certains spécialistes de même que des recommandations du mandataire.

### **7.1 LES MODIFICATIONS IMMÉDIATES**

Suite à l'analyse des profils de satisfaction, le mandataire est surpris de certains résultats. Les cadres et professionnels sont loin d'être satisfaits, et les directeurs à peine satisfaits, d'une dimension très explicite sur laquelle la direction de METRO a un très grand contrôle, à savoir l'administration du régime. La haute direction se dit satisfaite avec un score de 3,58 alors que les directeurs sont à 3,10 et les cadres et professionnels à 2,70. Chez les directeurs et les cadres et professionnels, cette dimension (administration) se classe au dernier rang avec la dimension niveau.

L'analyse désagrégée des items de la dimension administration en fait ressortir certains éléments où l'insatisfaction est plus prononcée :

- Le degré de participation chez les cadres et professionnels à 2,60, de même que chez les directeurs à 2,88;
- La méthode utilisée chez les cadres et professionnels à 2,64 et pour les directeurs à peine satisfaits à 3,06;
- Tout l'aspect de la communication chez les cadres et professionnels et principalement la communication en cours d'année avec un score de 2,49. Quant aux directeurs, ils en sont à peine satisfaits avec un score limite de 3,08, aussi pour la communication en cours d'année.

Le mandataire est de plus en plus convaincu de faire des recommandations urgentes sur cette question, étant donné le contrôle que peut y exercer l'entreprise. Si ces recommandations sont acceptées, leur grand avantage est de pouvoir être implantées avec beaucoup de facilité. Il décide alors, pour y voir plus clair dans l'attitude des salariés, d'analyser les commentaires volontaires faits par les répondants dans la dernière section du questionnaire pour juger de l'importance accordée par les répondants à cet aspect du régime pour améliorer la situation.

### **7.1.1 Les commentaires du personnel de l'entreprise**

La dernière section du questionnaire de satisfaction visait à identifier, auprès des participants, des suggestions pour améliorer les régimes d'intéressement en place de nature à augmenter le niveau de satisfaction. La question demandait aussi aux participants de prioriser, de 1 à 3, leurs suggestions d'amélioration.

Des 20 membres de la haute direction répondants, 13 d'entre eux ont proposé 22 suggestions d'amélioration.

Des 66 directeurs répondants, 44 ont proposé 96 suggestions d'amélioration.

Des 73 cadres et professionnels répondants, 54 ont proposé 118 suggestions d'amélioration.

Comme nous le verrons, plusieurs des recommandations reçues se recoupent. Toutes catégories confondues, certaines sont hors du mandat reçu, certaines autres ne concernent pas le sujet en titre, sont contradictoires et/ou ne sont soulevées qu'une seule fois. Par contre, plusieurs d'entre elles sont directement reliées au profil de satisfaction et sont de nature à améliorer le niveau de satisfaction tout en respectant les balises du mandat de recherche. Le but premier est uniquement d'évaluer les suggestions portant sur l'administration du régime.

### La haute direction

De la part des membres de la haute direction, les propositions d'amélioration se regroupent de la façon suivante :

	<u>Nombre de recommandations</u>
▫ Augmenter le pourcentage maximum du boni théorique	6
▫ Diminuer le nombre d'objectifs	4
▫ Améliorer la communication des résultats en cours d'année	4
▫ Modification des modalités de paiement des bonis (différé, converti en rente de retraite)	2
▫ Étendre le programme à un plus grand nombre de participants	1

De ces 5 groupes de propositions, 2 ne font pas partie du mandat reçu, à savoir : la modification du mode de paiement et l'extension du programme à d'autres catégories d'emplois.

Quant à l'augmentation du pourcentage maximum théorique, la diminution du nombre d'objectifs et l'amélioration des communications, celles-ci s'inscrivent bien dans le mandat de même que dans la littérature étudiée. Plus spécifiquement, notons que les membres de la haute direction désirent améliorer l'aspect des communications même s'ils s'en déclarent satisfaits selon le profil de satisfaction. La dimension « administration » est clairement pointée du doigt.

## **Les directeurs**

Du côté des directeurs, les propositions d'améliorations sont les suivantes :

	<b><u>Nombre de recommandations</u></b>
▫ Améliorer la communication des résultats en cours d'année	19
▫ Modification des modalités de paiement des bonis (converti en rente de retraite, options d'achat d'actions, etc.)	12
▫ Améliorer la communication des objectifs à atteindre	8
▫ Augmenter le pourcentage maximum du boni théorique	7
▫ Augmenter le niveau d'implication des « participants » à l'établissement des objectifs	7
▫ S'assurer d'avoir des objectifs sous le contrôle des participants	4
▫ Étendre le programme à un plus grand nombre de participants	3
▫ Diminuer le nombre d'objectifs	1

Tout comme pour la haute direction, la modification des modalités de paiement et l'extension du programme à d'autres catégories d'emplois ne font pas partie du mandat de recherche. Par contre, l'augmentation du pourcentage maximum théorique, la diminution du nombre d'objectifs, l'implication des participants, la communication des objectifs, des résultats de même que la notion de contrôle des objectifs sont au cœur du mandat, et comme nous l'avons constaté aux pages précédentes, les aspects de participation et de communication dénotent de l'insatisfaction ou une satisfaction très limitée. Les nombreux commentaires des directeurs renforcent donc l'importance d'intervenir, et encore une fois la dimension « administration » est au cœur des recommandations.

### **Les cadres et professionnels**

Pour les cadres et professionnels, les propositions d'améliorations sont les suivantes :

	<u>Nombre de recommandations</u>
▫ Modification des modalités de paiement des bonis (converti en options/actions, rachat de vacances, etc.)	17
▫ Augmenter le pourcentage maximum du boni théorique	15
▫ Améliorer la communication des résultats en cours d'année	15
▫ S'assurer d'avoir des objectifs sous le contrôle des participants	11

	<u>Nombre de recommandations</u>
▫ Augmenter le niveau d'implication des « participants » à l'établissement des objectifs	10
▫ Étendre le programme à un plus grand nombre de participants	7
▫ Améliorer la communication des objectifs à atteindre	6
▫ Diminuer le nombre d'objectifs	1

Comme nous en avons déjà discuté, l'insatisfaction est généralisée chez les cadres et professionnels. Ils formulent eux aussi des commentaires sur les modalités de paiement ainsi que les pourcentages maximums théoriques. Leurs autres commentaires sur la communication et l'implication des participants aux objectifs supportent l'analyse désagrégée du début du chapitre. Une très grande importance est mise sur la dimension de « l'administration ». Il y a place à amélioration, et METRO contrôle cette dimension. En pratique, tous les aspects mesurés sous la dimension « administration » sont sous le contrôle direct de METRO. C'est à cet endroit que l'entreprise devrait intervenir en priorité de manière à augmenter rapidement le niveau de satisfaction des participants.

L'importance quantitative de la « communication » par rapport aux autres à l'intérieur de la dimension « administration » est significative. En intervenant sur la communication,



METRO est sûr de ne pas se tromper. De par leurs commentaires, les répondants souhaitent très fortement que la direction de METRO agisse sur la dimension « administration ».

Les trois groupes ont aussi apporté comme recommandation « d'augmenter le pourcentage maximum du boni théorique ». Cette recommandation concerne la dimension « niveau » et quoique à l'intérieur du mandat de recherche, cet aspect est plus délicat à traiter. Rappelons nous que l'entreprise avait fixé certaines contraintes au mandat; dont l'attention à porter de ne pas créer d'attentes des participants sur le niveau de bonification. C'est pourquoi, comme nous en avons discuté auparavant, les recommandations immédiates ne portent que sur la dimension « administration ».

### **7.1.2 La théorie concernant l'administration**

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la performance des régimes d'intéressement et ont conclu que le design même des régimes aura un impact sur la satisfaction des participants (voir chapitre 4, section 4.1.2).

Plus spécifiquement, sur la dimension **administration**, certains auteurs comme Long (1988), Lawler (2000), Heneman (2000) affirment que :

- l'implication des employés dans l'établissement des objectifs à atteindre,
- la communication en cours d'année de l'évolution des résultats comparés aux objectifs,

auront un impact positif sur le niveau de satisfaction des employés face aux régimes et aussi face à l'entreprise. De même, pour Heneman-Ledford-Gresham (2000) et Long (2000) :

- une bonne compréhension des objectifs à atteindre,
- une communication claire des objectifs à atteindre de même que leur impact sur les résultats,

sont aussi déterminants de la satisfaction des participants.

Il ressort clairement de la littérature, principalement par la théorie de la justice organisationnelle, que l'implication et la participation des employés, de même que la communication des objectifs et des résultats, sont directement reliés à la satisfaction des employés envers leur régime d'intéressement et, encore une fois, c'est une dimension sur laquelle l'organisation exerce un très grand contrôle. Un pas de plus vient d'être franchi dans la perception qu'a le personnel des solutions à apporter pour améliorer la situation.

Il est intéressant de constater que la théorie et les commentaires des participants vont dans le même sens. Pouvait-on compléter la démarche en obtenant de l'information supplémentaire auprès d'entreprises possédant un régime d'intéressement reconnues pour leurs réalisations? L'exercice valait la peine d'être entrepris et les résultats sont présentés ci-après.

### **7.1.3 Le benchmarking**

Différentes entreprises furent contactées dans le cadre d'un exercice de benchmarking visant à identifier certaines pratiques à succès (concernant exclusivement la dimension « Administration ») de nature à figurer dans le cadre des recommandations à formuler à l'entreprise. Une seule fut retenue, les autres n'apportant aucune valeur ajoutée à la présente recherche. Aucun autre cas n'offrait de comparable intéressant ou n'apportait d'informations pertinentes et utilisables à la situation de METRO. Cette information fut validée auprès des spécialistes utilisés.

Le cas retenu, le régime d'intéressement de l'entreprise Rexel (anciennement Westburne Inc.), est considéré comme un modèle à succès et, sur l'aspect administration, est souvent cité en exemple.

### L'expérience de Rexel

Le vice-président ressources humaines de l'entreprise, M. Claude Marier, fut rencontré le 3 septembre 2002. Il est en poste à titre de vice-président ressources humaines de cette entreprise depuis 1993, et vice-président ressources humaines depuis 1976 (chez Provigo à cette époque). M. Marier est aussi considéré comme spécialiste en rémunération car il enseigne cette matière aux H.É.C. depuis environ 10 ans.

Rexel, antérieurement connue sous le nom de Westburne, est une compagnie publique spécialisée dans la vente et la distribution de produits électriques et compte 2 700 employés, dont environ 500 cadres et professionnels (incluant les vice-présidents), 500 vendeurs, 1 500 employés d'entrepôts et magasins et 200 syndiqués.

### Historique du régime d'intéressement Rexel

Avant 1993, seuls les membres de la haute direction participaient au plan boni; celui-ci était discrétionnaire et géré par le président de l'entreprise.

En 1993, l'entreprise connaît de sérieuses difficultés financières et décide d'un plan de redressement incluant l'implantation d'un régime de boni à plus large distribution.

Selon l'évaluation du vice-président ressources humaines de l'entreprise, le plan boni tel que développé (sans entrer dans la mécanique du régime) a rencontré les attentes

de l'organisation en mobilisant les employés vers l'atteinte des objectifs fixés. Toujours selon lui, le succès du régime découle principalement de certains aspects dont :

- Beaucoup d'emphase a été mise sur la communication du design du régime et des objectifs à rencontrer, et de la situation de la compétition : salaire de base/boni. Les participants comprennent ainsi la possibilité d'augmenter leur rémunération liée aux objectifs de l'entreprise.
- Les objectifs établis sont faciles à comprendre.
- Des sessions de formation ont eu lieu pour expliquer aux employés le fonctionnement du régime ainsi que la notion de profit net.
- Les résultats trimestriels sont communiqués formellement aux employés et expliqués par le responsable. Différents systèmes (tableaux, etc.) sont en place et permettent de voir l'évolution des résultats.
- Les employés participent à l'établissement des objectifs sectoriels avec leurs gestionnaires. Un maximum de cinq objectifs est autorisé. Si ceux-ci ne sont pas rencontrés, le vice-président ressources humaines, le vice-président opérations et le président peuvent, le cas échéant, décider d'une exception.

- Tous les employés (sauf les 200 syndiqués) participent au plan boni.
- Le régime est transparent aux yeux des participants.

Certains des éléments de succès identifiés par Rexel sont de nature à améliorer le régime de METRO, ils sont aussi consistants avec les enseignements retenus de la littérature, les commentaires des participants, et donc à faire partie des recommandations; des éléments tels que :

- Participation des employés à l'établissement des objectifs;
- Communication périodique des résultats comparés aux objectifs;
- Information aux employés sur l'état de la compétition en termes de rémunération;
- Transparence du régime.

L'on constatera que les « points forts » identifiés au régime de Rexel sont liés à l'administration du régime. La recommandation des spécialistes quant aux leçons à tirer de Rexel s'avère donc des plus pertinentes.

#### **7.1.4 Les recommandations immédiates**

Suite à l'analyse des profils de satisfaction, il en ressortait clairement qu'une action devait être prise sur la dimension de l'administration pour améliorer le niveau de satisfaction des cadres et professionnels, de même que des directeurs. Cette priorité d'action est aussi clairement identifiée par les participants par le biais de leurs commentaires de fin de questionnaire. Elle est illustrée enfin par l'entreprise utilisée comme point de comparaison.

Cette action était d'autant plus jugée prioritaire par le mandataire, car elle pouvait avoir un effet immédiat sur la satisfaction des participants, tel que défini par la littérature, et les moyens suggérés étaient sous le contrôle de l'entreprise.

##### **Première recommandation (aspect participation)**

Le degré de participation à l'établissement des objectifs sectoriels (question 3) de même que la méthode utilisée pour établir les objectifs sectoriels (question 1) sont considérés comme insatisfaisants pour les cadres et professionnels et insatisfaisants (ou à peine satisfaisants) pour les directeurs. La littérature nous indique que la participation des employés de même qu'une bonne compréhension des objectifs et les résultats à atteindre ont un impact important sur la satisfaction des employés. Le benchmarking de Rexel pointe dans la même direction. Il en ressortira donc, comme première recommandation à METRO :

- ⇒ De débiter un processus par lequel les participants au régime d'intéressement pourraient être impliqués, en début d'année, à l'établissement de leurs objectifs sectoriels. Ceux-ci devraient être discutés avec leurs supérieurs immédiats à partir des priorités identifiées par l'entreprise.

Il demeure clair pour le mandataire que la direction a toujours le dernier mot quant aux objectifs, mais en impliquant les participants, et surtout en définissant l'importance et la relation entre les objectifs visés et les résultats attendus, l'employé devrait se sentir plus impliqué, donc plus « satisfait ».

#### **Deuxième recommandation** **(aspect communication)**

Sur l'aspect de la communication, la littérature est unanime. La communication :

- du fonctionnement du régime (design du régime),
- des objectifs à atteindre,
- de la méthode utilisée pour mesurer les résultats,
- des résultats eux-mêmes

est source d'insatisfaction envers le régime si cet aspect est négligé. L'expérience de Rexel renforce cette affirmation.



Encore une fois, tous ces aspects de la communication sont sous le contrôle de METRO. La haute direction, évidemment plus près du lieu de prise de décision et aussi mieux informée, se dit satisfaite du degré de communication mais, par contre, sans jamais atteindre le niveau 4. Quatre membres de la haute direction font même le commentaire d'améliorer la communication des résultats en cours d'année.

Quant aux directeurs, ils sont à peine satisfaits des communications et 19 d'entre eux en font comme premier et plus important commentaire d'améliorer la communication des résultats en cours d'année, et comme commentaire secondaire (8) d'améliorer la communication des objectifs à atteindre. Les cadres et professionnels sont insatisfaits de la communication, et leurs commentaires vont dans le même sens que ceux des directeurs.

La deuxième recommandation prendra donc la forme suivante :

- ⇒ De développer des mécanismes de communication interne permettant aux participants de bien connaître :
  - les objectifs à atteindre au régime d'intéressement;
  - la façon (méthode utilisée) dont ceux-ci seront mesurés (résultats);
  - l'état de la situation, c'est-à-dire des résultats obtenus à ce jour par rapport aux objectifs visés.

Cette communication devrait débiter dans les plus brefs délais sans nécessairement attendre le début d'un nouveau cycle. Encore une fois, les leçons tirées du benchmarking supportent incontestablement ces recommandations.

Une vérification, par le service des ressources humaines auprès des participants, de la compréhension (fonctionnement) du nouveau régime serait aussi de rigueur.

## **7.2 LES MODIFICATIONS FUTURES**

Avant d'aborder la section des modifications futures, il faut savoir que les deux recommandations immédiates concernant certains aspects de la dimension administration furent présentées à METRO par le mandataire et furent implantées en 2001.

Les modifications futures, c'est-à-dire les suggestions d'amélioration à plus long terme, seront présentées à l'entreprise en fin de mandat, mais ne se limiteront pas uniquement aux dimensions « administration » (déjà implantée), niveau et système mais aussi à d'autres recommandations considérées « hors mandat » toutes aussi importantes et de nature à améliorer la satisfaction des participants envers le régime ou du moins à générer une réflexion de la part de la haute direction.

### **7.2.1 Rappel de la situation**

Tel que discuté, le mandat confié par l'entreprise comportait plusieurs contraintes et celles-ci ont eu un impact sur le cadre de l'enquête. Le modèle conceptuel n'a donc retenu que les dimensions administration, niveau et système, mais les recommandations à l'entreprise débordent le cadre conceptuel.

La littérature, le benchmarking, les participants et le mandataire ont identifié des éléments d'améliorations immédiates et d'autres futures au régime d'intéressement de METRO de nature à augmenter le niveau de satisfaction des participants. Les recommandations immédiates furent implantées et les recommandations futures seront regroupées en deux catégories, soit : recommandations se situant à l'intérieur des paramètres du mandat et recommandations hors mandat.

### **7.2.2 Analyse des commentaires** **(Au mandat et hors mandat)**

Environ les deux tiers des participants ont proposé des suggestions d'amélioration du régime d'intéressement et il est intéressant de noter que la majorité des suggestions d'amélioration identifiées par les trois groupes de participants se recoupent.

Tant les membres de la haute direction que les directeurs et les cadres et professionnels ont suggéré :

(nombre de commentaires : haute direction / directeurs / cadres et professionnels)

1. de modifier les modalités de paiement pour inclure d'autres avenues que les paiements en argent; (2 / 12 / 17)  
(hors mandat)
2. d'étendre le programme à d'autres catégories d'emplois; (1 / 3 / 7)  
(hors mandat)
3. d'augmenter le pourcentage maximum théorique de boni; (6 / 7 / 15)
4. de diminuer le nombre d'objectifs; (4 / 1 / 1)
5. d'améliorer la communication des résultats en cours d'année et à la fin de l'exercice. (4 / 27 / 21)  
(déjà discuté aux « recommandations immédiates »)

Les directeurs et les cadres et professionnels ont rajouté :

6. d'impliquer davantage les participants dans le processus de détermination des objectifs; (0 / 7 / 10)  
(déjà discuté aux « recommandations immédiates »)
7. de s'assurer d'avoir des objectifs directement (le plus possible) sous le contrôle des employés. (0 / 4 / 11)

Il est bon de noter que la littérature, tel que nous l'avons vu, supporte clairement les suggestions reliées à l'amélioration de la satisfaction, apportées par les participants. Quant à la correspondance avec le mandat de recherche, les deux premières identifiées par tous les participants (modalités de paiement et étendue du programme) ne se retrouvent pas à l'intérieur du mandat de recherche car elles s'adressent aux dimensions forme et structure. Toutes les autres recommandations visant les dimensions niveau, système et administration sont donc couvertes par le mandat.

### **7.2.3 La théorie**

La théorie nous permet d'analyser les résultats obtenus aux deux dimensions restantes (niveau et système) sous l'optique de recommandations à faire à l'entreprise visant à augmenter le niveau de satisfaction des participants envers le système de rémunération.

La dimension « Niveau » nous renvoie à la théorie de l'équité ainsi qu'à la théorie du contrat psychologique. La théorie de l'équité, basée sur le rapport contribution / rétribution (équité interne), ne pouvait être utilisée intégralement car, hors mandat. Par contre, l'aspect « équité externe » devient tout à fait pertinent car les participants se sont prononcés sur leur degré de satisfaction comparé à l'externe. La théorie du contrat psychologique nous permet aussi de discuter de la rémunération d'un individu où, selon les réponses obtenues des participants, leur niveau de

rémunération leur semble insuffisant par rapport à leurs attentes, brisant ainsi le « contrat psychologique » .

La dimension « Système » nous réfère principalement à la théorie de l'agence. Les intérêts de l'employeur (le principal) et ceux des employés (les agents) sont divergents. La question est de savoir comment concilier les deux par le biais de la structure de rémunération. D'après leurs réponses au questionnaire, les employés ne voient pas très clairement le rapport entre les résultats et leurs comportements. METRO doit intervenir de façon à préciser la relation positive entre l'atteinte des objectifs (les résultats) et la rémunération. L'entreprise doit aussi considérer l'aversion au risque d'un employé surtout si son effort individuel est noyé à l'intérieur d'un groupe.

L'entreprise doit intervenir sur les dimensions « Niveau » et « Système », car il y a insatisfaction (ou faible niveau de satisfaction). Difficile de relier directement certaines conséquences de cette insatisfaction aux opérations de METRO, mais, comme nous en avons discuté au chapitre 6, le régime d'intéressement est critiqué par les participants; selon les gestionnaires, il ne semble pas générer l'enthousiasme qu'il devait. De plus, l'amélioration du régime en 2000 semble (hypothèse) avoir eu un impact positif sur : le taux d'absentéisme ainsi que le processus d'embauche des nouveaux employés.

#### **7.2.4 Les recommandations du mandataire** **(Au mandat et hors mandat)**

Basées sur la théorie, les recommandations des participants, de même que sur l'expérience du mandataire, celui-ci propose certaines recommandations à la haute direction de METRO, de nature à augmenter le niveau de satisfaction des participants envers le régime d'intéressement. Les recommandations ne se limiteront pas uniquement au mandat proprement dit et libre à l'entreprise de considérer ou non les recommandations considérées « hors mandat ».

Le troisième aspect, commenté à 28 reprises par les participants, « augmenter le pourcentage maximum théorique de boni », nous ramène aux discussions avec les responsables des ressources humaines de l'entreprise car, selon leurs études de marchés, le boni de METRO se situe à la médiane des montants payés tant par la compétition immédiate que par le marché de référence en général. La perception des participants semble provenir d'une comparaison, possiblement inappropriée, entre les bonis maximums théoriques. Selon les ressources humaines de METRO, le maximum théorique bonifiable de METRO est inférieur au marché, par contre le montant réel payé est dans la médiane et même, certaines années, supérieur à la médiane. Les participants semblent donc confondre les notions de maximum théorique et montant réel payé. À noter que l'entreprise ne prévoit pas augmenter, à nouveau, les maximums bonifiables.

La recommandation à l'entreprise sera donc de communiquer cet état de fait aux participants. L'entreprise devrait donc s'assurer, dans un premier temps, d'en informer la haute direction et d'élaborer, par l'entremise du service des ressources humaines, un plan de communication formel ou informel à l'intention des participants.

Le quatrième aspect porte sur le « nombre d'objectifs ». En fait, seulement 6 participants ont fait la recommandation de diminuer le nombre d'objectifs, dont 4 de la haute direction. Le nombre total de commentaires n'est pas significatif, par contre 4 membres de la haute direction sur 20 se sont exprimés sur le sujet.

Recommandation serait donc faite à l'entreprise de revalider, auprès des vice-présidents principaux et des vice-présidents, cette situation. Le faible nombre de participants à cette catégorie devrait permettre de recueillir rapidement les commentaires et suggestions. METRO devrait tenter d'augmenter le niveau de satisfaction des participants envers le régime et les membres de la haute direction représentent un groupe important quant à leur influence sur les participants.

Le cinquième aspect commenté à 15 reprises, par le groupe des directeurs et des cadres et professionnels, concerne le « contrôle des objectifs par les participants ». La théorie s'exprime aussi clairement sur le sujet, entre autres par le biais de la théorie de l'agence. Pour être en mesure de générer un certain alignement des intérêts des participants, ceux-ci doivent comprendre la relation entre leurs efforts et les résultats attendus. L'on se rappellera que les trois groupes de participants se disent en mesure



d'évaluer leur contribution personnelle aux objectifs sectoriels : dans une plus grande mesure pour les membres de la haute direction (4,15/5,00), dans une moyenne mesure pour les directeurs (3,62/5,00) et les cadres et professionnels (3,31/5,00). Il est donc consistant qu'il n'y ait eu aucun commentaire à cet effet des membres de la haute direction, 4 commentaires des directeurs et 11 des cadres et professionnels. Quant aux objectifs corporatifs, la haute direction peut y évaluer sa contribution à 3,75 alors que les notes obtenues par les directeurs (2,66) et les cadres et professionnels (2,50) sont beaucoup plus faibles. Les participants ont de la difficulté à faire le lien entre leur contribution personnelle et les résultats corporatifs. Demeure aussi « l'aversion au risque » de l'agent, car le régime d'intéressement est grandement basé sur les résultats collectifs.

La recommandation sera donc en trois volets, le premier étant de s'assurer de bien communiquer aux participants la relation positive existante entre leur travail et les résultats attendus (objectifs sectoriels et corporatifs). Cette relation implique aussi la correspondance entre atteinte des résultats et rémunération. Le deuxième volet de la recommandation vise une certaine négociation possible entre les participants et les gestionnaires, ou sur la définition et/ou la portée de l'objectif (sectoriel) à atteindre, l'ownership de l'objectif par le participant étant un élément indissociable de son niveau de satisfaction. L'on rejoint ici, indirectement, une des recommandations immédiates, soit celle de l'implication des participants au processus de détermination des objectifs. Le troisième volet concerne spécifiquement les objectifs corporatifs. L'on se souviendra qu'au régime de boni de METRO, une certaine portion du boni est basée

sur l'atteinte d'objectifs corporatifs mesurés par un seul indicateur, soit le profit net. La notion de profit étant galvaudée à l'occasion, celle-ci mériterait d'être démystifiée par l'entreprise. L'entreprise pourrait donc, en début et en fin de cycle, expliquer aux participants les items affectant le profit net de METRO en y mettant l'accent sur les aspects contrôlables de chacun des secteurs d'activités. Ces explications pourraient permettre par la suite à chaque gestionnaire d'éclairer individuellement les participants sur leur champ d'intervention.

Deux autres aspects furent commentés par les participants et, même si ceux-ci sont très clairement hors mandat, ils méritent d'être discutés. Le mandataire formulera certaines recommandations, comprenant bien que l'entreprise aura toute la liberté de les considérer ou de les ignorer.

Le premier aspect vise les modalités de paiement du boni METRO. Trente et un participants se sont exprimés à l'effet que « d'autres avenues que les paiements en argent » seraient de nature à améliorer le niveau de satisfaction des participants. Différents véhicules alternatifs furent suggérés par les participants, tels que : acheter des actions de METRO, déposer les argents au régime de retraite de l'employé, acheter des journées de vacances supplémentaires, etc. L'entreprise qui se dit préoccupée par le taux de satisfaction de ses participants aurait possiblement avantage à se pencher sur le sujet.

Recommandation est donc faite par le mandataire de former un groupe de travail composé de membres des ressources humaines, de la haute direction et du service des finances, ayant comme mandat d'analyser la faisabilité de permettre certains mécanismes alternatifs au paiement en argent des bonis. Ce groupe de travail pourrait fonctionner confidentiellement de manière à ne pas créer d'attentes chez les participants, et ses recommandations seraient présentées directement au président et chef de la direction pour commentaires et/ou approbation. Libre à l'entreprise d'y donner suite ou non.

Le deuxième aspect, hors mandat, mais commenté par les participants, vise à « étendre le programme à d'autres catégories d'emplois ». Onze commentaires furent reçus à ce sujet. La pertinence de cette recommandation est difficile à évaluer à cette étape-ci.

Recommandation est donc faite à METRO de mandater le service des ressources humaines de procéder à une enquête ciblée vers le marché de référence habituel, visant à comparer les catégories d'emplois bonifiables de METRO à celles du marché, de même qu'à vérifier l'évolution de l'étendue des emplois bonifiables. Les résultats obtenus permettront à l'entreprise de prendre position sur le sujet.

### **7.3 Conclusion**

La littérature, les commentaires des participants, de même que l'information tirée du benchmarking ont permis au mandataire d'exprimer les recommandations que nous avons vues au cours de ce chapitre.

Tant les recommandations immédiates que futures furent soumises à la révision d'un spécialiste en rémunération pour validation. Ses commentaires supportent les recommandations émises sans en retrancher ni en ajouter. Celui-ci a confirmé le bien-fondé d'exprimer certaines recommandations hors mandat, les jugeant pertinentes et de nature à provoquer, chez la haute direction de METRO, un débat nécessaire à l'évolution du régime d'intéressement.

## **CHAPITRE 8 CONCLUSION DU MÉMOIRE**

METRO avait raison de se questionner sur la satisfaction des employés participant aux régimes d'intéressement. Les tableaux des « Profils de satisfaction » en sont la démonstration et ce, tant pour le groupe de la haute direction que pour les directeurs et les cadres et professionnels. Les résultats de la haute direction sont surprenants quant à leur faible niveau de satisfaction, les directeurs sont à peine satisfaits, et les cadres et professionnels sont carrément insatisfaits du régime.

Il y a place à amélioration et l'entreprise en est consciente. Elle a d'ailleurs modifié son régime en 2000, suite à de nombreuses critiques, pour en augmenter les maximums bonifiables. Quoique ces pourcentages maximums bonifiables furent augmentés de proportions différentes d'une catégorie à l'autre, ce geste fut perçu positivement par les participants.

Il est aussi intéressant de noter que METRO ait accepté rapidement d'implanter les recommandations immédiates du mandataire concernant: une plus grande implication des participants à l'établissement de leurs objectifs sectoriels, de même que la communication; des objectifs à atteindre; de la mesure des résultats, et des résultats obtenus au régime d'intéressement, démontrant ainsi l'intérêt qu'elle porte à la satisfaction de ses employés.

Reste à savoir le sort réservé aux recommandations à plus long terme ? Les commentaires provenant de la littérature, des spécialistes, des participants, de même que du mandataire portent généralement dans le même sens concernant ce qui doit être fait pour améliorer les éléments d'insatisfaction identifiés aux profils: METRO doit démystifier et communiquer aux participants l'état des régimes d'intéressement des entreprises faisant partie du marché de référence, c'est-à-dire quels sont ces régimes et ce qu'ils paient en réalité, le tout dans le but de disposer de la critique sur l'équité externe. Par contre, l'entreprise devra vivre avec les résultats et être prête à modifier ses régimes si la situation du marché a évolué depuis la dernière enquête. METRO doit aussi se questionner sur le nombre d'objectifs utilisés au régime d'intéressement, de même que sur le degré de contrôle des participants sur ces objectifs. Y a-t-il moyen d'optimiser le régime en diminuant le nombre pour en augmenter leur importance significative ? La relation entre l'objectif à atteindre, la contribution de l'employé (son travail) ne semble pas toujours bien comprise. Il en est de même, au niveau des objectifs corporatifs, où le lien semble difficile à faire pour les participants entre leur contribution personnelle et la notion de profit qui est la base des objectifs corporatifs pour METRO.

L'on se rappellera que le mandat de recherche confié par l'entreprise comportait certaines contraintes importantes. Il devait se limiter exclusivement à l'administration du régime et à la comparaison avec les bonis versés dans d'autres entreprises faisant partie du marché de référence. L'entreprise voulant ainsi éviter de créer des attentes inutiles chez les participants, car elle ne souhaitait pas transformer en profondeur le

régime. Par contre, les suggestions d'améliorations demandées aux participants par l'entremise du questionnaire ne comportaient pas de contraintes ou de limites spécifiques et donc, certains commentaires reçus des participants soulèvent des aspects qui peuvent être considérés comme: hors mandat, tels que les modalités de paiement du boni et la possibilité d'étendre le régime à d'autres catégories d'emploi.

Est-ce que METRO serait disposé à évaluer la possibilité d'offrir d'autres formes de rémunération qu'un versement monétaire relié à l'atteinte des résultats, et serait-elle disposée à étendre le régime à un plus grand nombre de participants ? Selon les participants, METRO y gagnerait en satisfaction en permettant; le paiement de boni sous forme d'actions de l'entreprise, ou en permettant de déposer ces argents au fond de pension, ou encore en transformant ces montants en congé et/ou vacances. Les participants ont pris la peine de répondre au questionnaire et ce, en grand nombre. Ils ont pris le temps de formuler des « recommandations de nature à améliorer le niveau de satisfaction des participants ». À METRO d'y réfléchir.

L'entreprise doit se questionner sur son régime d'intéressement. Une réflexion en profondeur s'impose. A t-il encore son importance stratégique à l'intérieur de la philosophie de rémunération de METRO ? Et si oui; comment doit-il évoluer et quel groupe d'employés doit-il viser ? Serait-il approprié d'étendre le régime à d'autres catégories de gestionnaires et quels bénéfices en tirerait l'entreprise ?

Si l'entreprise maintient un régime d'intéressement à court terme, il lui serait utile d'en valider de nouveau la satisfaction des participants à son égard, suite aux changements qui lui ont été apportés. Cette nouvelle enquête permettrait à METRO de mesurer l'impact des modifications apportées et, au besoin, de rectifier le tir à nouveau.

2005 05 19



## **BIBLIOGRAPHIE**

- Abosch, K.S. Variable Pay : Do we Have the Basics in Place. Compensation & Benefits Review, July-August 1998 : 12-28.
- Adams, J.S. 1963. Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Alexander, S., Ruderman, M. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. Social Justice Research, 1, 177-198.
- Altmansberger, H.N., Wallace, M.J. 1998. Designing a Goalsharing Program. American Compensation Association.
- Ashton, D. 1991. Agency Theory and Contracts of Employment. In D. Ashton, T. Hopper & R. Scanpens (Eds.). Issues in Management Accounting, London : Prentice-Hall.
- Banker, R.D. & Lee, S.Y. & Potter, G. & Srinivasan, D. 1996. Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcomes-Based Incentive Compensation. Academy of Management Journal, 39(4) :920-948.
- Bédard, M.G., Dell'Aniello, P. Desbiens, D. 1991. La méthode des cas: guide d'analyse, d'enseignement et de rédaction. Gaétan Morin (Éd.), Montréal.
- Belcher, J.G. 1996. How to Design and Implement a Results-Oriented Variable Pay System. New York, American Management Association.
- Bohl, D. December 1997. Case Study : Saturn Corp. A Different Kind of Pay, Compensation. 51-56.
- Booth, P.L. , April 1990. Strategic Rewards Management : The Variable Approach to Pay. Compensation Research Center of The Conference Board of Canada.
- Boutet, É. 1995. La rémunération : un support à la stratégie d'entreprise. Cahiers du travail, Vol. 4, 47-71.
- Calvo, G.A. 1987. The Economics of Supervision. In H.R. Nalbatian (Ed.) Incentives, Cooperation and Risk Sharing : 87-106, New Jersey : Rowman and Littlefield.
- C.A.R.S. September 2000. Making Group Incentive Plans Work. WorldAtWork Journal.

- Chingos, P.T. & KPMG Peat Marwick LLP Compensation and Benefits Consultants. 1997. Paying for Performance : A Guide to Compensation Management. John Wiley & Sons, New York.
- Clampitt, W., Potempa, J. 1994. Employee Compensation Basics, Developing the Direct Pay Component of Total Compensation. American Compensation Association.
- Collerette, P., Delisle, G, Perron, R. 1997. Le changement organisationnel. Théorie et pratique. Presses de l'Université du Québec.
- Crosby, F. 1976, A Model of Egoistical Relative Deprivation. Psychological Review. 83, 85-113.
- Deci, E.L. 1975. Intrinsic Motivation. New York : Plenum.
- Dyer, L., Thériault, R. 1976. The Determinants of Pay Satisfaction. Journal of Applied Psychology, Vol. 61, N° 5, 596-604.
- Eisenhardt, K.M. Agency and Institutional Theory Explanations : The Case of Retail Sales Compensation. Academy of Management Journal, 31 : 488-511.
- Fama, E. & Jensen, M.C. 1983. Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics (26) : 301-325.
- Ferris, G.R., Buckley, R. 1996. Human Ressources Management : Perspectives, Context, Functions and Outcomes. Prentice-Hall.
- Folger, R., Konovsky, M.A. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. Academy of Management Journal, 32, 115-130.
- Fombrun, C. 1984. Strategic Human Resources Management. John Wiley & Sons, New York.
- Ford, M.E. 1992. Motivating Humans : Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs, Sage Publications.
- Gerhart, B. 2000. Compensation Strategy and Organizational Performance. In S.L. Rynes, B. Gerhart (Eds.) Compensation in Organizations, 151-224, San Francisco, Jossey-Bass.

- Gerhart, B. & G.T. Milkovich, 1992, Employee Compensation : Research and Practice. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.), 3 : 481-569. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Gerhart, B., Minkoff, H.B., Olsen, R.N. 1996. Employee Compensation : Theory, Practice and Evidence. In G.R. Ferris, S.D. Rosen & D.T. Barnum (Eds.), Handbook of Human Ressource Management : 528-547, Cambridge : Blackwell.
- Gherson, D.J., Salokas, L.J. 1997. Pay at Risk. American Compensation Association.
- Gomez-Mejia, L.R. & Welbourne, T.M. 1996. Compensation Strategy : An Overview of Future Steps. In G.R. Ferris, M.R. Buckley (3rd ed.) Human Ressources Management, 291-306, New Jersey: Prentice-Hall.
- Greenberg, J. 1996. The Quest for Justice on the Job. Sage Publications, 1996.
- Gross, S.E. et Duncan, D. Nov./Dec. 1998. Case Study: Gainsharing Plan Spurs Record Productivity and Payouts at AmeriSteel. Compensation and Benefits Review, Saranac Lake.
- Handel, J. Septembre 2001. WorldAtWork, Variable Pay Highlights, Work Span.
- Heneman, H.G., Pay Satisfaction. Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 3, 115-139.
- Heneman, H.G., Judge, T.A. 2000. Compensation Attitudes. In S.L. Rynes, B. Gerhart (Eds.) Compensation in Organizations. Current Research and Practice, 61-98, San Francisco, Jossey-Bass.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P. Pay Satisfaction : its Multidimensional Nature and Measurement. International Journal of Psychology, 1985, 129-141.
- Heneman, R., Ledford, G., Gresham, M. 2000. The Changing Nature of Work and its Effects on Compensation Design and Delivery. In S.L. Rynes, B. Gerhart (Eds.) Compensation in Organizations. Current Research and Practice, 195-225, San Francisco, Jossey-Bass.
- Heneman, R. 1995. Merit Pay : Linking Pay Increases to Performance Ratings. Addison Wesley HMR Series, Ohio.
- Heneman, R.L., Fox, J.L., Eskew, D.E. January/February 1998. Case Study : Using Employee Attitude Surveys to Evaluate a New Incentive Pay Program. Compensation & Benefits Review, 40-44.

- Herzberg, F. 1976. The Managerial Choice. To Be Efficient and to Be Human. Dow Jones - Irwin, Illinois, USA.
- Hollensbe, E.C., Guthrie, J.P. 2000. Group Pay-for-Performance Plans : The Role of Spontaneous Goal Setting. Academy of Management Review, 25(4) : 864-872.
- Institut de recherche et d'information sur la rémunération. Novembre 1996. Rémunération variable : fondements et impacts. Montréal, 33 pages.
- Institut de recherche et d'information sur la rémunération. Avril 1996. Rémunération variable : description et tendances. Montréal, 24 pages.
- Institut de la Statistique du Québec. Août 2000. La rémunération variable : fréquence et caractéristiques selon les secteurs. Enquête 1999, Québec.
- Isaac, K. 1995. Compensation Planning Outlook 1996. The Conference Board of Canada, 14<sup>e</sup> édition.
- Jacobides, M.G. & Croson, D.C. 2001. Information Policy : Shaping the Value of Agency Relationships. Academy of Management Review, 36(2) : 202-209.
- Jones, D.C.; Kato, T. et Pliskin, J. 1997. Profit Sharing and Gainsharing: a Review of Theory, Incidence and Effects. The Human Ressource Management Book, pp. 153-174, Greenwich, CT : JAI Press.
- Kanungo, R. et Mendonca, M. 1997. Compensation. Effective Reward Management, 2<sup>e</sup> édition, John Wiley & Sons, New York.
- Konovsky, M.A. 2000. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. Journal of Management, 26, 3, 489-511.
- Kim, S. 1998. Does Profit Sharing Increase Firms' Profits ? Journal of Labor Research 19. Forthcoming.
- Kruse, D.L. 1993. Profit Sharing : Does it Make a Difference ? W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan.
- Kruse, D.L. 1996. Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans? British Journal of Industrial Relations 34(4) : 515-538.
- Lawler, E. 1973. Motivation in Work Organizations. Brooks/Cole, California.
- Lawler, E. 1981. Pay and Organization Development. Addison Wesley, Californie.
- Lawler, E. January/February 2000 .Pay Strategies : New Thinking for the New Millenium. Compensation & Benefits Review. 7-12.

- Lawler, E., 2000. Rewarding Excellence, Pay Strategies for the New Economy, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler, E., Ledford, D.E. August 1995. Reward Innovations in Fortune 1000 Companies. Compensation & Benefits Review, 76-80.
- Lawyer, E., Mohrman, S.A. & Ledford, G.E. 1995. Creating High Performance Organizations. San Francisco : Jossey-Bass.
- Ledford, G., Mulvey, P., Leblanc, P. Mai 2000. Case Study : Rewards of Work. American Compensation Association.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. I. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. In G. Mikula (Ed.) Justice and Social Interaction pp. 167-218, New York: Springer-Verlag.
- Lewin, D., Mitchell, D., Zaidi, M. 1998. The Human Ressource Management Handbook. JAI Press inc., Greenwich, Connecticut.
- Locke, E.A., et Latham, G.P. 1990. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. Psychological Science, 1 (4), 240-246.
- Long, R. 1997. Motives for Profit Sharing. Relations industrielles/Industrial Relations 52(4) : 712-731.
- Long, R. 1998. Compensation in Canada : Strategy, Practice and Issues. Toronto, Canada : Nelson Canada.
- Long, R. 2000. Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators. Relations Industrielles/Industrial Relations SS (3): 477-504.
- Long, R., Belcourt, M. 2002. Strategic Compensation in Canada. Toronto, Canada : Nelson Thompson Learning.
- Madenberg, S. 2001. Eight Keys to a Successful Employee Survey. Retail Survey Group, New York.
- Magnan, M., St-Onge, S., Lalande, M.P. Février 1997. The Impact of Profit-Sharing Plans on Firm Performance : An Empirical Investigation. Montréal, HÉC, Cahier de recherche n° 97-01.
- Magnan, M., St-Onge, S. Janvier 2000. The Impact of Outcome-Bases Incentive Compensation Implementation on the Profit Enhancement Process of Financial Services Organizations. Montréal, HÉC, Cahier de recherche N° 00-01.

- Magnan, M., St-Onge, S. Janvier 2001. The Impact of Profit-Sharing Plan Implementation on the Profit Enhancement Process. Cahier de recherche n° 01-04, École des HEC.
- Markham, S. et al. Février 1992. National Gainsharing Study : The Importance of Industry Differences. Compensation & Benefits Review, 34-45.
- Masternak, R.L. & Ross, T.L. January/February 1992. Gainsharing : A Bonus Plan or Employee Involvement. Compensation & Benefits Review, 46-54.
- McAdams, J.L. 1996. The Reward Plan Advantage, Jossey-Bass Publishers.
- McAdams, J. et Ison, L. 1994. Mastering Market Data. An Approach to Analyzing and Applying Salary Survey Information. American Compensation Association, Arizona.
- Mercer. Février 2000. Les régimes d'intéressement des cadres : un type d'intéressement prometteur pour l'accroissement de l'avoir des actionnaires. Collection Perspectives.
- Miceli, M.P., Near, J.P. 1988. Correlates of Satisfaction with Pay Level and Pay System in Pay for Performance Plans. Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Anaheim, CA.
- Milkovich, G.T. 1986. A Strategic Perspective in Compensation Management. In Rowland, K. & G. Ferris (eds) Research in Personnel and Human Resources Management, Greenwich, CT : JAI Press, vol. 6.
- Milkovich, G.T. et J.M. Newman. 1999. Compensation. Chicago, Irwin, 6<sup>e</sup> édition, 656 pages.
- Milkovich, G.T. 1992. Les tendances en matière de rémunération, dans les défis de la rémunération. Presses de l'Université Laval, 39-54.
- Ogden, S.G. 1993. The Limitation of Agency Theory : The Case of Accounting-Based Profit-Sharing Schemes. Critical Perspectives in Accounting, 4 : 179-206.
- Overton, B.B., Steele, M.T. 1997. Designing a Management Incentive Plan. American Compensation Association.
- Perry, C. et Kegley. 1991. Employee Financial Participation : An International Survey. Multinational Industrial Relations Series, n° 12, 42-216.
- Purushotham, D. et Wilson, S. 1993. Building Pay Structures. An Approach to Establishing the Foundation for a Compensation Program. American Compensation Association, Arizona.

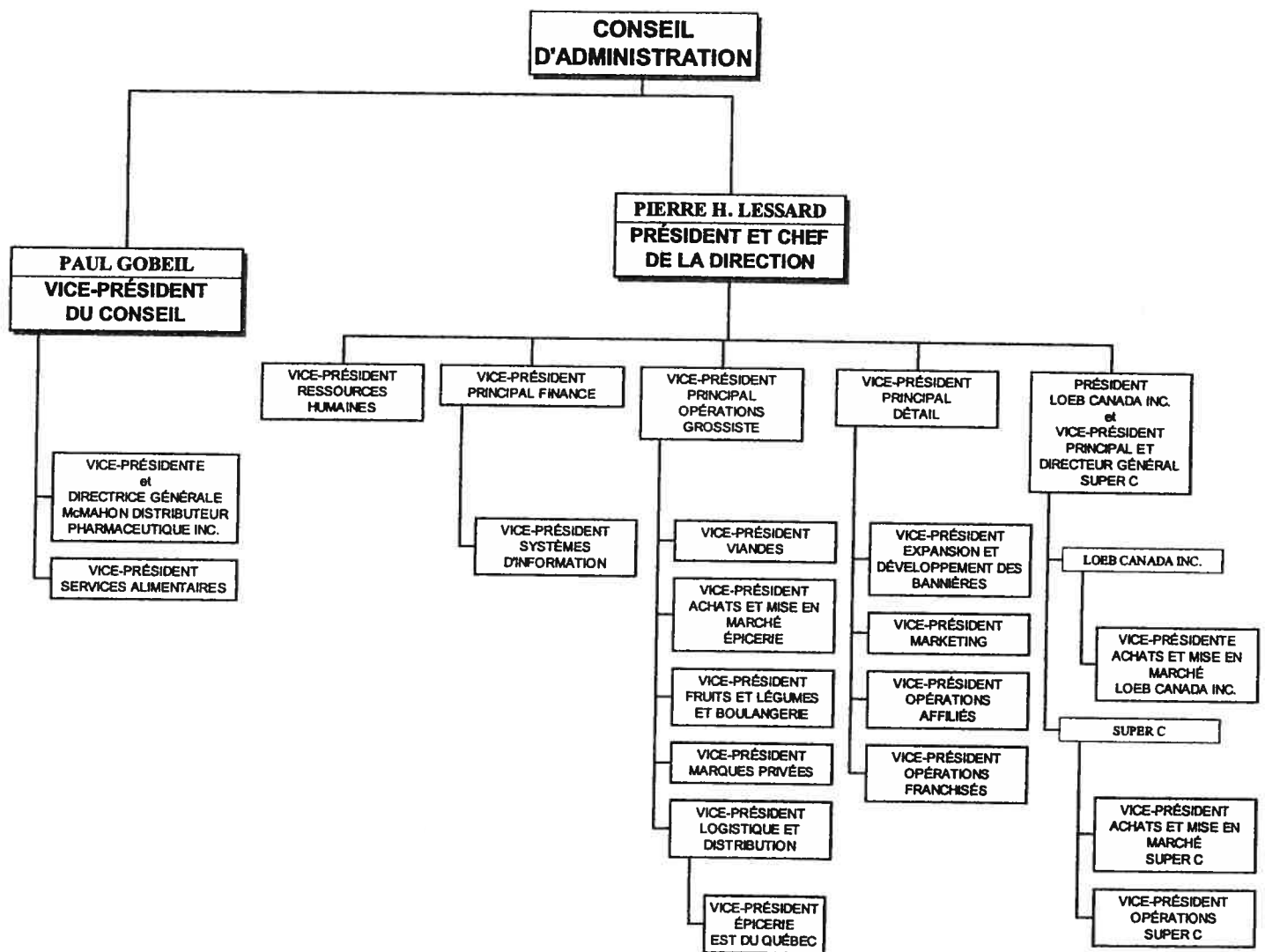
- Quivy, Renaud et Campenhoudt, Luc V. 1995. Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris.
- Renaud, Stéphane, St-Onge, Sylvie et Magnan, Michel, The Impact of Stock Purchase Plan on Employees' Individual Job Performance : The Case of a Financial Institution. ASAC 2000, Montréal, Québec.
- Richer, S. et R. Laflamme. 1997. L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec. Relations Industrielles, Vol. 52, n° 4, 812-838.
- Scarpello, V., Huher, V., Vanderberg, R.J., 1988. Compensation Satisfaction: Its Measurement and Dimensionality. Journal of Applied Psychology, 73, 163-171.
- Scarpello, V., Jones, F.F. 1996. Why Justice Matters in Compensation Decision Making. Journal of Organizational Behavior, 17, 285-299.
- Seltz, S. et Heneman, R. 1993. Linking Pay to Performance. An Approach to Designing a Merit Pay Plan. American Compensation Association, Arizona.
- Skinner, B.F., Ferster, C.B. 1957. Schedules of Reinforcement. Prentice-Hall, New Jersey.
- Stiglitz, J.E. 1987. The Design of Labor Contracts : The Economics of Incentives and Risk Sharing. In H.R. Nalbatian (Ed.) Incentives, Cooperation and Risk Sharing : 47-68, New Jersey : Rowman and Littlefield.
- Stern Stewart Research. 2000. Compensation Strategy for the New Economy, New York.
- St-Onge, S. 1992. A Field Investigation of Variables Influencing Pay-for-Performance Perception. Unpublished Ph.D. thesis, York University.
- St-Onge, S. Juillet 1993. La rémunération des performances : perspectives mobilisatrice, stratégique et symbolique, Cahier de recherche n° 93-20.
- St-Onge, S. Octobre 1993. Un modèle des déterminants de la perception de l'efficacité des programmes de rémunération incitative. Cahier de recherche n° 93-34.
- St-Onge, S. Octobre 1993. Les programmes de participation aux bénéfices : perspectives théorique, empirique et pratique. Cahier de recherche n° 93-36.
- St-Onge, S. Septembre 1996. La rémunération comme levier de gestion stratégique : revue de la documentation. Cahier de recherche n° 96-36, École des HÉC.
- Thériault, R. et St-Onge, S. 2000. Gestion de la rémunération. Théorie et pratique. Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 779 pages.

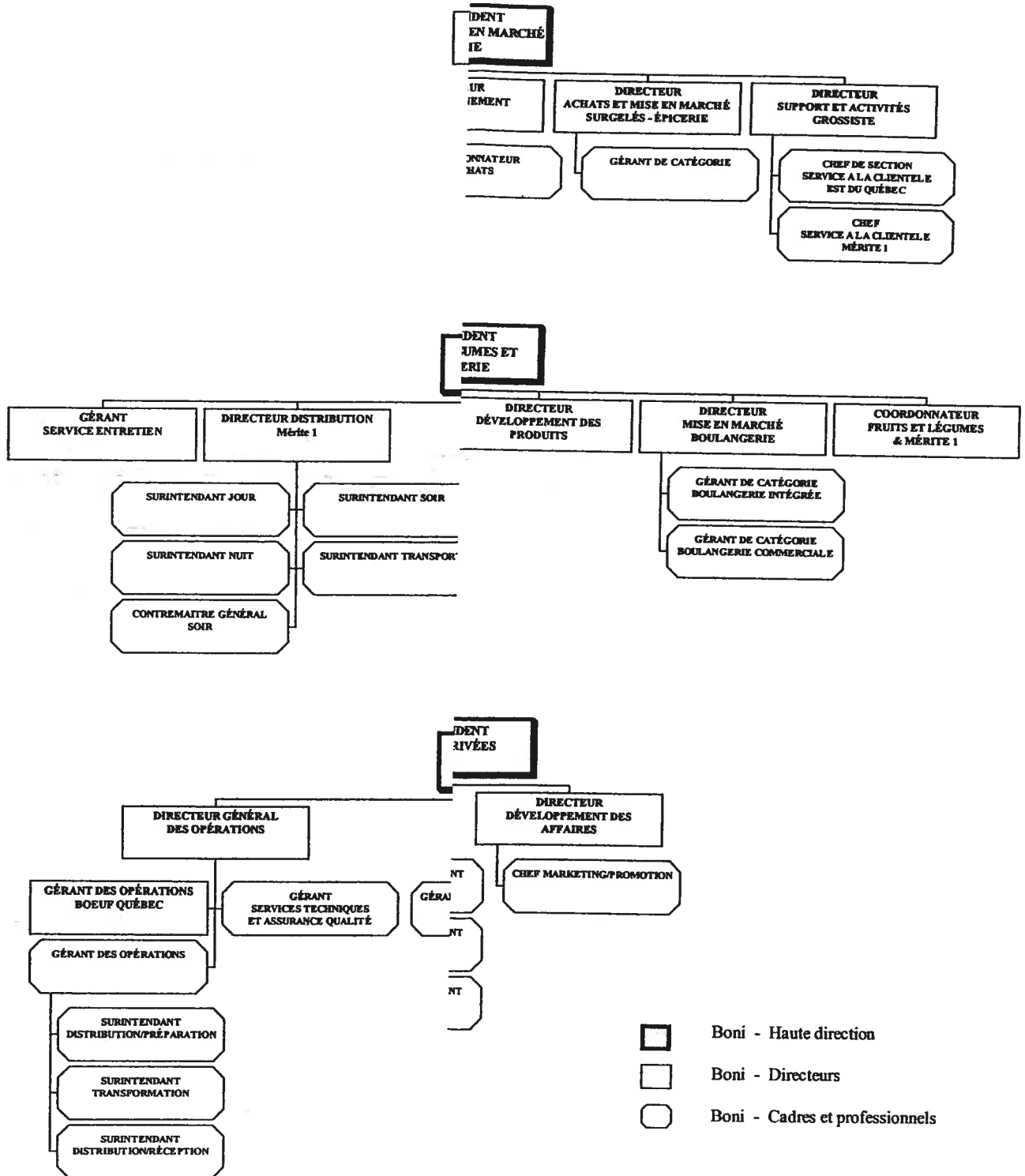
- Tyson, D.E. 1997. Profit Sharing in Canada. John Wiley & Sons, Toronto.
- Vaillancourt, M. Novembre 2000. Les régimes d'intéressement des travailleurs dans un contexte de qualité : leurs caractéristiques, leur efficacité et leurs conditions de succès. Mémoire, École des HEC.
- Vroom, V.H. 1964. Work and Motivation. New York : Wiley.
- Watson Wyatt. 2001. Études annuelles sur les salaires au Canada. Rétribution stratégique.
- Weiner, N. 1980. Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction: A Comparison of Two Models. Personnel Psychology, 33, 741-757.
- Wiseman, R.M. & Gomez-Mejia, L.R. 1998. A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. Academy of Management Review, 23(1) : 133-153.
- Zingheim, P.K. & Schuster, J.R. July-August 2000. Total Rewards & Pushing the Pedal to the Medal. Journal of Business Strategy, 15-18.



# DIRECTION GÉNÉRALE

ANNEXE A







Le 16 janvier 2001

Madame,  
Monsieur,

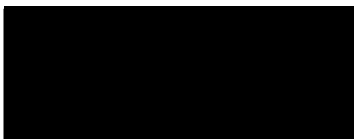
L'entreprise m'a mandaté pour mener une enquête auprès des employés de Metro qui participent au régime d'intéressement (plan boni), que ce soit celui de la haute direction, des directeurs ou des cadres et professionnels.

Cette enquête confidentielle vise à mesurer le degré de satisfaction des participants face au régime en question, ainsi qu'à recueillir vos suggestions et idées d'améliorations. Vos réponses seront traitées confidentiellement et les résultats seront présentés de façon globale et donc anonyme à la haute direction.

Cette enquête est adressée à tous les participants au régime d'intéressement et votre collaboration est essentielle pour connaître le point de vue du personnel à l'endroit de ce régime. Encore une fois, vos réponses demeureront anonymes et ne pourront pas vous être rattachées individuellement, d'aucune façon.

Je vous demande de bien vouloir prendre quelques minutes pour compléter le questionnaire ci-joint et de le retourner dans l'enveloppe-retour au plus tard le mardi 23 janvier 2001.

Merci de votre collaboration !



Alain Picard  
Vice-président Ressources humaines

AP/sd

***ENQUÊTE CONFIDENTIELLE CONCERNANT  
LE RÉGIME D'INTÉRESSEMENT (PLAN BONI)  
DE LA HAUTE DIRECTION, DES DIRECTEURS  
ET DES CADRES ET PROFESSIONNELS***

METRO INC. a modifié, le 18 octobre 2000, le régime d'intéressement (plan boni) de façon à augmenter le pourcentage maximum pouvant être payé en fonction des objectifs fixés pour l'année financière débutant le 1<sup>er</sup> octobre 2000 et se terminant le 29 septembre 2001. Cette enquête porte sur le régime **actuel**, incluant les nouveaux maximums, et vise plus précisément à mesurer le degré de satisfaction des employés participant au « plan boni » et à recueillir vos suggestions et idées d'améliorations face au régime.

À QUEL GROUPE APPARTENEZ-VOUS ?

HAUTE DIRECTION ☐

DIRECTEURS ☐

CADRES ET PROFESSIONNELS ☐

Veuillez indiquer votre degré de satisfaction pour chacun des aspects suivants du régime d'intéressement (plan boni) actuel, modifié le 18 octobre 2000.

Pour chacun des aspects, vous devrez encercler un des chiffres, allant de 1 à 5, correspondant à votre degré de satisfaction :

<b>1</b> Pas du tout satisfait :	Cet aspect du régime <b>n'est pas du tout</b> ce que j'espérais qu'il soit
<b>2</b> Peu satisfait :	Cet aspect du régime <b>n'est pas tout à fait</b> ce que j'espérais qu'il soit
<b>3</b> Satisfait :	Cet aspect du régime <b>est</b> ce que j'espérais qu'il soit
<b>4</b> Très satisfait :	Cet aspect du régime <b>est mieux</b> que ce que j'espérais qu'il soit
<b>5</b> Extrêmement satisfait :	Cet aspect du régime <b>est beaucoup mieux</b> que ce que j'espérais qu'il soit

Indiquez votre degré de satisfaction pour chacun des aspects suivants du régime d'intéressement actuel (plan boni) :

		Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait
1.	La méthode utilisée pour établir vos objectifs	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.	Le nombre d'objectifs mesurés	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.	Votre degré de participation à l'établissement de vos objectifs sectoriels	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.	La répartition des pourcentages entre vos différents objectifs sectoriels et la portion attribuée au bénéfice net de l'entreprise	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.	La nature des objectifs fixés en général	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.	La méthode utilisée pour mesurer l'atteinte des résultats	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7.	L'évolution de vos objectifs (à atteindre) depuis les dernières années	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8.	Les montants qui vous ont été versés personnellement au cours des années précédentes	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1	Pas du tout satisfait :	Cet aspect du régime <b>n'est pas du tout</b> ce que j'espérais qu'il soit
2	Peu satisfait :	Cet aspect du régime <b>n'est pas tout à fait</b> ce que j'espérais qu'il soit
3	Satisfait :	Cet aspect du régime <b>est</b> ce que j'espérais qu'il soit
4	Très satisfait :	Cet aspect du régime <b>est mieux</b> que ce que j'espérais qu'il soit
5	Extrêmement satisfait :	Cet aspect du régime <b>est beaucoup mieux</b> que ce que j'espérais qu'il soit

	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait
9. Les montants que vous avez reçus comparés à votre perception de ce qui se paie dans le marché pour un travail équivalent	1	2	3	4	5
10. Les montants que vous avez reçus comparés à votre perception de ce qui se paie dans le marché pour une performance d'entreprise équivalente	1	2	3	4	5
11. La communication des objectifs à atteindre	1	2	3	4	5
12. La communication, en cours d'année, des résultats partiels atteints comparés aux objectifs à atteindre	1	2	3	4	5
13. La communication des résultats obtenus en fin d'année	1	2	3	4	5
14. La communication des modifications apportées au régime (augmentation du pourcentage maximum pouvant être payé) pour l'année financière débutant le 1 <sup>er</sup> octobre 2000 :					
▪ du point de vue « diffusion de l'information »	1	2	3	4	5
▪ de votre compréhension des changements	1	2	3	4	5
15. Le nouveau pourcentage maximum admissible	1	2	3	4	5
16. Le régime actuel, dans son ensemble	1	2	3	4	5

Pour terminer, veuillez répondre aux trois questions suivantes :

	Dans une très faible mesure	Dans une faible mesure	Dans une moyenne mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure
Dans quelle mesure êtes-vous capable d'évaluer votre contribution personnelle aux :					
▪ objectifs sectoriels	1	2	3	4	5
▪ objectifs corporatifs	1	2	3	4	5

Selon vous, y aurait-il des améliorations à apporter au régime qui pourraient augmenter votre degré de satisfaction à son égard ?

☐

oui

☐

non

**Si oui**, quelles seraient les trois améliorations, par ordre d'importance (à commencer par la plus importante) à apporter au régime qui seraient de nature à augmenter votre degré de satisfaction vis-à-vis le régime d'intéressement (plan boni) ?

.....

.....

.....

.....

.....

Merci encore une fois pour votre précieuse collaboration !

## GRILLE D'ENTREVUE

DATE : \_\_\_\_\_

INTERVIEWÉ : \_\_\_\_\_

FONCTION : \_\_\_\_\_

VALIDATION DU QUESTIONNAIRE : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

QUELS SONT LES COMMENTAIRES POSITIFS, NÉGATIFS, IDÉES D'AMÉLIORATIONS QUE VOUS ENTENDEZ LE PLUS SOUVENT ?

\_\_\_\_\_

QUELS ÉLÉMENTS DU RÉGIME, SELON CE QUE VOUS ENTENDEZ DES PARTICIPANTS QUI SE RAPPORTENT À VOUS, POURRAIENT ÊTRE MODIFIÉS DE FAÇON À AMÉLIORER LE NIVEAU DE SATISFACTION DES PARTICIPANTS ? (DIFFÉRENCE ENTRE NIVEAUX HIÉRARCHIQUES)



